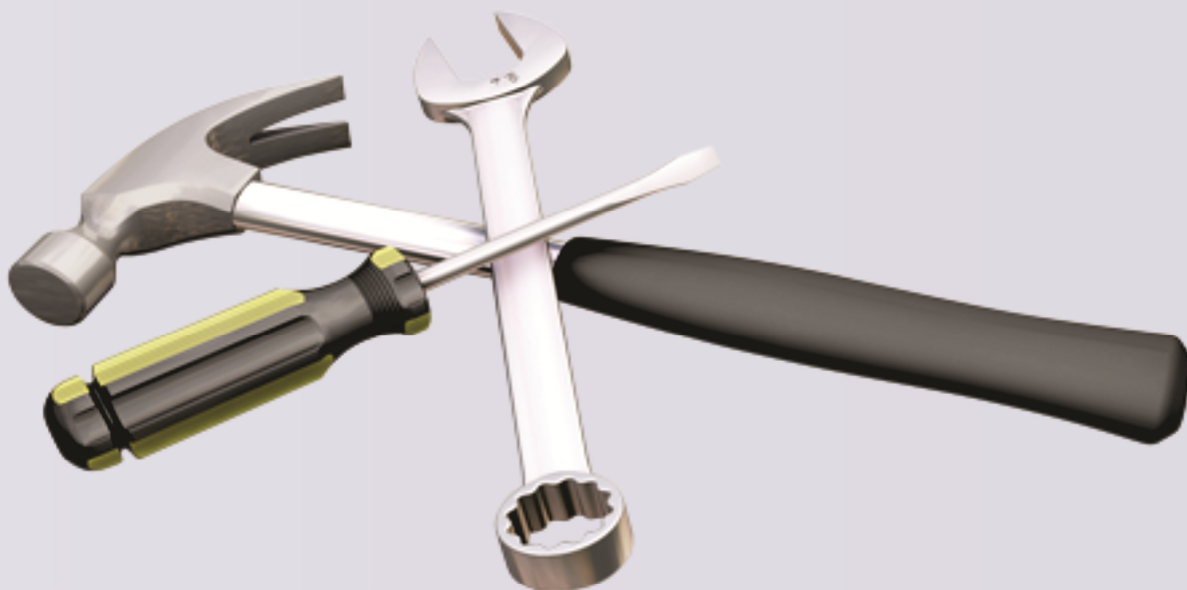


Una receta para ejecutar proyectos exitosos

El Director de *Proyectos Práctico*

Project Management for Small Projects



Héctor Olvera, PMP

El Director de Proyectos Práctico

Una receta para ejecutar proyectos
exitosos —Project Management for
Small Projects

(Un libro con 31 calificaciones cinco estrellas en amazon,
y Número 1 de ventas en Tecnología)

El Director de Proyectos Práctico - Una receta para ejecutar proyectos exitosos
—Project Management for Small Projects—. Incluye portada.

También disponible en amazon, en formato electrónico, con el mismo título.

Derechos Reservados © 2014 por Héctor Olvera Padilla

Quedan estrictamente prohibidas, sin autorización del titular “Copyright®”, bajo las sanciones establecidas en las leyes.

ISBN –10:971-12-4839-4

Para enviar un correo electrónico:

hector.olvera2@gmail.com

Las marcas PMBOK®, PMP®, PMI®, PMO® y otras, están registradas por el Project Management Institute, Inc., en los Estados Unidos de Norte América y otras naciones.
0701 - 4567890123

Impreso en México

—Maestro, ¿por qué no mejoro en la efectividad de mis proyectos?



—¿Has visto un pacífico y largo atardecer desde la montaña?

—Si Maestro.

—¿Has visto la cascada cristalina caer apaciblemente en la roca dura?

—Si Maestro.

—¿Has visto el majestuoso reflejo de la luna en el agua mansa?

—Si maestro.

—¿Ya ves? Te la pasas viendo tonterías en lugar de asegurar la ejecución de tu plan.

Contenido

Introducción

Porqué este libro es único
¿Y para qué me sirve?
Mi primera vez... en proyectos
Después de leer este libro, me preguntarás
Mis supuestos
Usando las técnicas de aprendizaje rápido
La figura del PMP en México y Latinoamérica
Bono exclusivo: acceso gratuito a templates —plantillas

PARTE I — Entendiendo la dirección de proyectos pequeños

Hacer proyectos correctamente, es una ventaja competitiva
Buenas prácticas en Project Management
¿Y qué es un proyecto?
Qué es un proyecto pequeño—Small Project
La organización funcional
Roles principales en un proyecto – quien hace que
Proyectos pequeños, problemas grandes
¿Y qué es project management?
La documentación de los proyectos pequeños, ¿Cuánta es suficiente?
Cómo nacen los proyectos en tu Compañía
El enfoque debe ser —completar los entregables del proyecto
El ciclo de vida del proyecto
Los cinco procesos de project management

PARTE II — Completando tu proyecto paso a paso

El Mapa de los 28 pasos para el éxito
La Iniciación de tu proyecto
Sin Project Charter **NO HAY** proyecto
Check list de la Iniciación
La Planificación
La WBS, estrella de la planificación

Construyendo tu WBS en nueve pasos
El Proceso de Compras paso a paso
Check list de la Planificación
Ejecución y Control
Check list de la Ejecución y Control
Cierre del Proyecto
Check list del Cierre
Proyecto Terminado – ¡Misión cumplida!

PARTE III — Afilando el hacha del project manager

Dirigiendo proyectos pequeños
Principio de Pareto aplicado a la Dirección de Proyectos
La triple restricción, el santo grial
El decálogo del PMR práctico
Equipos de trabajo efectivos
Contando anécdotas para influir en tu equipo — Story telling
La Certificación PMP
Six Sigma Vs. Project Management

PARTE IV — Solo para directores

El Project Management System o PMS
El rol del directivo en un PMS
Cómo implementar un PMS
Una junta típica de revisión de proyectos
Cerrando el gap entre estrategia y la operación
Cultura de ejecución Vs. cultura burocrática
Como alinear tus proyectos a la estrategia—priorizando

Anexos

Links valiosos
Vocabulario
Bibliografía
Sobre el autor

Este libro es único

Y la razón es que **NO EXISTE EN EL MERCADO HISPANO**, otro que se aplique con tanto detalle a definir, paso a paso, cómo hacer un proyecto real en forma exitosa. Todo esto usando un estilo sencillo y amigable.

Está dirigido al **Director de Proyectos Práctico**. Para ti, que ya necesitas una receta probada. Tu jefe te ha dado la gran oportunidad de llevar a cabo un proyecto, y debes completarlo correctamente, —o te puedes quedar sin trabajo.

Pero no te engañes. Aun cuando uso un estilo informal, cumple estrictamente con la metodología internacional para elaborar proyectos, acumula muchos años de experiencia y está totalmente enfocado a tu éxito. Está alineado al PMBOK® Revisión Quinta.

Si ya tienes conocimientos básicos en administración de proyectos, y quieres ahorrarte la tortura de leer, puedes ir directamente a la **Parte II — Completando tu proyecto en 28 pasos**.

Y si te sientes muy macho y ya tienes experiencia en proyectos, puedes aprender las mejores prácticas en la **PARTE III — Afilando el hacha del project manager**.

Tal vez eres un Directivo --el que manda pues--, entonces te gustaría leer la **Parte IV —Solo para Directores**.

Allí encuentras lo que tú, como tomador de decisiones y administrador de recursos, necesitas saber sobre proyectos. Y comprenderás el rol tan importante que juegas en un Sistema de Administración de Proyectos eficiente. Cómo hacer para mantener viva la llama de proyectos.

Sin más preámbulo, aquí vamos pues...

¿Y para qué &@#(*%#@#%\$/#" me sirve?



Si estás en alguna de estas situaciones, este libro es para ti:

- Eres el director general y te has puesto la meta de crecer un 500% el próximo año. Quieres empezar a sembrar todo este año, para cosechar el próximo. Sabes que los proyectos son la única manera de ejecutar una estrategia.
- Tal vez te han hecho responsable de instalar nuevas líneas de producción en tu planta, o de traer nuevos productos. Te han dejado todos esos “pequeños detalles” a tu consideración. A tus directivos solo les interesa el resultado final.
- Te han aventado el proyecto de que tu firma debe cumplir con la norma de calidad ISO9001, u otra similar de mejora continua.
- Quieres aprender cómo hacer un plan para tu proyecto. Necesitas asignar tareas específicas — o entregables — a tu equipo de trabajo. Quieres aprender a usar la valiosa herramienta de definición de entregables: WBS —Work Breakdown Structure. La que define el scope —alcance— del proyecto.
- Ya tienes una estrategia anual --o business plan-- con las iniciativas o proyectos más importantes para este año. Ahora necesitas una metodología práctica para ejecutarlas.
- Te gustaría hacer cambios en tu Organización y quieres que estos sucedan. Esto es, que no solo queden como buenas intenciones que se platicaron en tus juntas.
- Eres Project Manager de una organización funcional —organizada por departamentos—. Y te sientes solo porque siempre andas rogando por recursos. La gente no te ayuda, "te hace paros". Sí, hay mejores opciones.

- Si eres director general, presidente o gerente general—el mandamás pues—y quieres implementar la política: *Un ingeniero = un proyecto, siempre*.
- Necesitas más velocidad en la ejecución de tus proyectos —o sea quieres ser más efectivo.
- Si estas en la típica compañía, donde se inician grandes proyectos con bombo y platillo, y la mayoría no se concluyen a tiempo o son éxitos dudosos.
- Te **ganaste la rifa del tigre**. En otras palabras, eres project manager por accidente. Fuiste asignado para dirigir un proyecto porque todos los demás estaban de vacaciones en Las Vegas.
- Si tu vida manejando proyectos ha sido miserable y ha sido la causante de tu adicción al alcohol, a las mujeres y a los programas de Televisa.
- Si te hicieron responsable de implementar en tu empresa un PMS—Project Management System—, y no sabes ni por dónde empezar. Este es un sistema enfocado a administrar proyectos en forma eficiente—también llamado PMO, Project Management Office.
- Si tu puesto dice: project manager, líder de proyectos, coordinador de proyectos, director de proyectos, o algo parecido. Resígnate, eres el responsable de cumplir con los requerimientos del proyecto.
- Quieres ganar un puesto de elección popular para ser Diputado Federal. Este es un proyecto que se alinea perfectamente a la metodología.
- Tal vez te encargas de desarrollar nuevos productos en tu compañía. El desarrollo de nuevos productos es totalmente compatible con la metodología de dirección de proyectos.
- Tu empresa debe empezar a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores o la de Nueva York, hacer una oferta pública IPO y quieres hacerlo bien. Este es un proyecto donde deben tomarse en cuenta a muchas partes interesadas para cumplir con sus requerimientos. Es un Proyecto.



- No necesitas ninguna justificación. Naciste curioso y cuando niño te decían ***El Chucky***. Desarmabas los controles remotos para ver que tenían dentro. Luego te gustaba ver cómo los demás sufrían sin tele.

¿Y yo, para qué quiero un método para llevar proyectos?



José Espinoza me invitó a su planta para hablarle sobre proyectos. Una gran fábrica de manufactura de semiconductores, con más de 2,000 empleados, y ventas anuales de más de \$50 millones de dólares.

José era un director de planta muy exitoso, pero tradicional. Las nuevas técnicas y computadoras le daban ñañas --comezón en la cola--.

Se diría con justicia que la relación entre El y los *Consultores* era igual a la de vampiros y ajos: la distancia nunca podía ser lo suficientemente grande.

Después de una buena comida, me abordó, no muy convencido. Y usando su muy estilo personal, disparó a quemarropa:

—A ver Héctor, ¿y yo para qué quiero una metodología para hacer proyectos, si ya tengo la mía propia... y sí, yo hago que las cosas sucedan?

Lo felicité por su estilo de ejecución, y le hice algunas preguntas de sondeo:

—¿cuántos proyectos se inician y cuántos se cierran?, ¿cómo defines qué proyectos son más importantes que otros?, ¿cuál es tu porcentaje de éxito?, ¿qué has aprendido de tus proyectos pasados —lessons learned?, ¿cómo asignas a los responsables de los proyectos?, ¿qué entrenamiento das a los encargados de proyectos? ¿cómo cierras un proyecto?...

Al terminar la sesión, Él ya se veía bastante incómodo. Y como ya me estaba mirando con ojos lujuriosos me dió hartó miedo. Además para casi ninguna de mis preguntas tenía respuestas, ni datos a la mano. En otras palabras, no había manera de saber si su forma de llevar proyectos era efectiva o no.

Al final le expliqué que una metodología para llevar proyectos no es ninguna fórmula mágica que resuelva todos sus problemas. Que NO era la bala de plata que mataba a todos los monstruos.

Pero sí plantea una metodología probada. Si se usa correctamente, al terminar el proyecto, este resultará en un producto o servicio muy parecido a lo que tenías en mente.

Y todo se logra con un nivel manejable de estrés, a un costo mínimo, y con datos en la mano. Además al terminar un proyecto bien hecho se siente un ambiente positivo y sentido de logro en toda la organización. Que vale más que todo el dinero que nos hayan pagado.

¿Qué más puedes pedir? ¿sexo gratis? Es un mito, no existe.

Mi primera vez... en proyectos — *all we are is dust in the wind*



Parece que fue ayer.

Iniciaba la década de los noventas cuando mi jefe me llamó a su oficina. Yo era supervisor de mantenimiento en una firma Mexicana muy grande, que fabrica pan y tiene un osito de logo. Y me creía mucho.

Como todo recién egresado de ingeniería, me quería comer el mundo de una mordida.

Estábamos trabajando en un proyecto para levantar una planta completamente nueva en el norte de México --Marinela de Baja California--. Debíamos estar fabricando pan calentito, listo para vender en once meses. ¡Y ya llevábamos un retraso acumulado de tres semanas respecto al plan!

Mi jefe Luis Fernando Martínez --un gran conocedor de la industria-- fue directo:

—“**Héctor, estamos atrasados con la instalación de las máquinas. Si no nos recuperamos YA, vendrá a visitarnos alguien de la Dirección Técnica del Corporativo**”.

Léase: **despedir**.

Nos recuperamos como pudimos e inauguramos la fábrica a tiempo. Pero el proceso fue tremendamente doloroso, debimos permanecer tres semanas sin descanso en la fábrica 24/7.

Con ese ritmo y el estrés, a veces yo tenía que elegir entre la planta o mi novia... esa no era vida.

Con esa dura experiencia auestas, me dediqué a investigar sobre un método para administrar proyectos que fuera más sistémico y fácil de seguir. Me volví un estudioso apasionado, y probé de todo.

Aprendí—a veces, de la peor manera—, lo que sí funciona y lo que **NO** en administración de proyectos. Y entonces me decidí escribir sobre el tema:

Cómo completar un proyecto correctamente, en una compañía con un organigrama funcional --por departamentos--.

Es allí donde el Project Manager debe hacer gala de todas sus habilidades, pues debe mover su proyecto entre departamentos. Ser un hábil negociador o un amenazador cuando sea necesario.

Después de 23 años he resumido toda mi experiencia y la plasmé en este libro.

Pero hay un interés oculto. Cuando obtuve la certificación PMP®—Project Management Professional—, me adherí a un código de ética. Además de ser honrado en el manejo de los recursos del proyecto, también me comprometo a ayudar a todos los líderes de proyecto que pueda.

He aquí mi humilde aporte. Creo firmemente que debemos ser generosos en compartir todo el conocimiento de forma abierta y sin reservas. Es la única manera de trascender en este breve espacio de tiempo que nos tocó vivir.

Como dice Kansas, “**all we are is dust in the wind...**”

Este será mi legado.

Héctor Olvera, PMP

Después de leerlo, espero me preguntes:

WHY? ...

Y si ya existe una metodología probada para manejar proyectos en forma exitosa, y funciona, y hay un estándar sobre proyectos, entonces...

¿Por qué no todos los proyectos son bien ejecutados?

Pues, al revisar esas técnicas y herramientas, se ven tan lógicas, sencillas e intuitivas.

Pero luego descubres que hay una gran diferencia entre saber **qué se debe hacer y hacerlo**.

Ejemplo: Todos debemos llegar temprano a una junta, pero no lo hacemos. Debemos hacer ejercicio regular y tomar mucha agua, tampoco lo hacemos...

Y luego te darás cuenta de que deberás trabajar duro para vencer esas fuerzas misteriosas que conspiran contra ti y que no te dejan usar la metodología de Project Management como se debe.

Además del conocimiento de la metodología en administración de proyectos se necesita un sistema que soporte y que ayude al project manager dentro de la compañía.

Este sistema se llama PMO, Project Management Office. Más de esto en el Capítulo 4.

Y espero que llegues a la siguiente conclusión: La mejor manera de demostrar que algo funciona es dando el ejemplo.

Cuando pongas en práctica las técnicas y herramientas de Project Management en uno de tus proyectos, verás que lo podrás llevar de forma sistemática y ordenada —sin demasiado estrés—, y lo concluirás con gran éxito.

Pero no serás el único en percibirlo, todo el equipo lo verá, y lo que es mejor: te seguirán. Serás un líder, de esos que tanta falta hacen en México y en el mundo.

Supuestos del libro

Me gustaría explicarte tres supuestos que contemplé para escribir este libro, de allí los contenidos que decidí incluir.

- **Ya eres el project manager** de un proyecto y tienes la responsabilidad de llevarlo a buen término. Te hablo directamente a TI. Por eso escribo en tiempo presente y segunda persona. Te digo: “Debes crear un charter antes del plan del proyecto”.
- **Sobre las traducciones** Hay muchos términos relacionados con la dirección de proyectos que he dejado en su original inglés. Por eso uso palabras como: project charter, en lugar de acta de constitución del proyecto. Y digo Work Breakdown Structure—WBS—y no desglose de la estructura del trabajo.

Asimismo uso ambos términos: Director de Proyecto y Project Manager. Una lista completa de términos, traducciones y definiciones usadas en este libro la encontrarás en el vocabulario, al final del libro.

- **La repetición es un maestro enfadoso** pero efectivo. Hay ciertos conceptos que son tan importantes que los expongo en varias partes del libro, a propósito. Hago uso de la exposición repetitiva para que los absorbas por ósmosis.

Ejemplo: El project charter, no comiences sin uno; date tiempo para planificar, identifica bien a todos tus stakeholders, investiga sus expectativas, siempre mantén un ojo en los riesgos, haz un WBS..., etcétera.

Los 28 pasos que necesitas para administrar tu proyecto

—Cada uno es explicado en este libro, uno por uno.

28 PASOS PARA HACER TU PROYECTO DE FORMA EXITOSA			
Iniciación	* Planificación	Ejecución y Control	Cierre
1. Asignación PM	8. Prepárate para planificar	19. Controla el plan y el cronograma	25. Evalúa el proyecto
2. Recolecta los documentos relacionados	9. Contruye la Work Breakdown Structure	20. Arma un reporte de status	26. Recoge las lecciones aprendidas
3. Identifica a los stakeholders	10. Define los entregables y tareas	21. Juntas e issue log	27. Arma el reporte de cierre
4. Entrevista a stakeholders	11. Estima los tiempos y los costos	22. Controla la calidad y los riesgos	28. Archiva la información
5. Arma el project charter	12. Selecciona a los proveedores externos	23. Aprueba los entregables	
6. Revisa el charter con los stakeholders	13. Arma el cronograma	24. Controla los cambios	
7. Aprobación del project charter por el sponsor	14. Define los riesgos		
	15. Prepara un plan de comunicación		
	16. Arma el plan del proyecto		
	17. Aprobación del plan por el sponsor		
	18. Organiza una junta Kick off Meeting		

Usando las técnicas de aprendizaje rápido

Como autor, me apasiona mucho la idea de que apliques lo aprendido.

Por eso he usado técnicas de *andragogía*, que es la ciencia que estudia cómo aprendemos los adultos. Pues nosotros, los mayores, no aprendemos igual que los niños chiquitos --pedagogía--.

Por ejemplo un niño encuentra motivación cuando piensa en presumir sus nuevos conocimientos a sus padres o hermanos. Pero los adultos buscamos encontrar una aplicación práctica e inmediata a lo que nos enseñan. Un adulto piensa,

—Y este conocimiento ¿cómo me sirve para arreglar el problema que tengo en mi planta?, ¿cuánto más dinero puedo ganar si aplico lo aprendido?

—Esto que estoy aprendiendo en el salón, ¿me va a servir para hacer mi trabajo más fácil o más rápido?

O también piensa, mientras finge que está poniendo atención a la clase:

—Espero que esta maldita cosa sirva para algo, si no, para qué molestarme. Mejor me voy a tomar una cerveza bien helada con mis amigos.



He puesto muchos ejemplos de mi propia experiencia práctica, y de la de otros project managers. Ellos han sido muy generosos al compartir sus experiencias.

Busco la forma en que la información que te doy, tenga una aplicación inmediata en tu trabajo, ya mismo, para HOY. Y es que yo mismo he vivido muchos de esos mismos problemas.

Y por último, uso mucho espacio en blanco entre párrafos. Hace más fácil la lectura, permite retener más información y disminuye el cansancio visual.

La figura del PMP® en México y Latinoamérica



¡Seamos honestos!

A los Directores de Proyecto, —en México y Latinoamérica—, NO les delegamos todas las responsabilidades y funciones que debieran tener, —todavía.

Esto es más notorio en las organizaciones donde la figura del PM es relativamente nueva o desconocida. Por lo menos, así es en la mayoría de las organizaciones que he tenido la oportunidad de conocer.

A la mejor porque no se han ganado su lugar en el estrado. Tan es así, que los gerentes de departamento siguen manteniendo el control total de los proyectos. Al Director de Proyecto lo usan como un administrador del papeleo, el que llama a las juntas. O a lo más como a un coordinador de obra.

En el estándar a estas organizaciones se les llama weak matrix

Ejemplo:

Al momento de contratar al proveedor de grúas, que ya se había definido y autorizado en el plan, el PM necesita el permiso, firma y autorización del jefe de departamento. Sin embargo, al momento de buscar al responsable, ya sabemos quién es.

Lo anterior se da porque muchas organizaciones están todavía en pañales en cuanto al conocimiento de la metodología project management.

No saben que a un Director de Proyectos Certificado —PMP— se le puede delegar la responsabilidad total del proyecto y con una mínima supervisión.

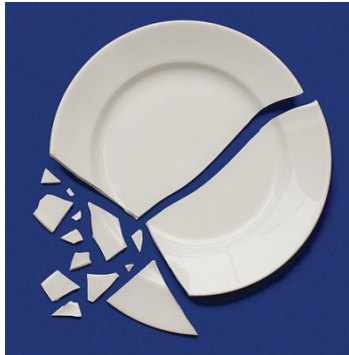
Que un PMP es un profesional en proyectos entrenado para tomar la responsabilidad absoluta de cumplir con los objetivos del proyecto.

Moraleja:

No corras riesgos innecesarios.

Cuando tengas un proyecto importante en tu firma y quieres que se complete exitosamente, asígnalo a un PMP y dile que siga la metodología de administración de proyectos. Otórgale también toda la responsabilidad y autoridad. Con gusto tomará las riendas completas del proyecto.

Esta situación tiene que cambiar



Al responsable de un proyecto deben asignárseles todas las funciones para las que está preparado, o entrenársele formalmente en la disciplina.

Los gerentes de departamento y directores deben confiar y delegar más poder al PM. Y hacerlo totalmente responsable del resultado final. Y si es como la mayoría, le encantan los retos.

Creo que a medida que la posición del PMP vaya madurando y volviéndose más conocida, estoy seguro que habrá más oportunidades para los PM que se están preparando.

Estimo que en cinco años más —en el 2020—, la función PMP será reconocida y ungida con todo el poder, respeto y responsabilidad que se merece.

Pero mientras tanto, los PMP vamos a tener que seguir alineándonos al jefe de departamento, alguien que tal vez, no sabe mucho de proyectos, pero es quien tiene el poder.

Cómo les decimos a los Project Managers en español



La metodología Project Management nació en idioma inglés.

Y los países hispano-hablantes adoptamos la práctica porque realmente funciona. Pero los nombres que le hemos asignado a los términos originales en inglés cayeron, por decirlo de alguna manera, en la anarquía.

Por ejemplo, al Project Manager se le llama: director de proyecto, líder de proyecto, coordinador de proyecto, gerente de proyecto, administrador, supervisor del proyecto, encargado de obra, ingeniero de proyecto, program manager, el encargado, el culpable... entre otras muchas maneras.

Una de las desventajas de esta diversidad de nombres es que, cuando buscas empleo dentro del campo, debes incluir todos estos términos en tu búsqueda, uno por uno.

Pues no puedes estar seguro de qué palabras usó el reclutador de recursos humanos cuando creó la vacante. Cuando lo que realmente está buscando, es un Project Manager, PMP o Director de Proyecto.

Para efectos de este libro, utilizaré los términos Director de Proyectos, PMP y Project Manager como equivalentes.

Ya dime porque tengo prisa – ¿qué es lo que hace realmente un Director de Proyectos?



A la mejor en tu firma no tienes project managers, sino coordinadores de proyecto.

Hay muchos profesionistas trabajando en el campo de project management. Cada uno tiene diferente nivel de responsabilidad y autoridad. El estándar internacional de proyectos —sí, existe un estándar—, define cuatro responsabilidades principales.

La clasificación general de estos puestos es:

- project manager.
- coordinador de proyecto.
- expeditador de proyecto y
- administrador de proyecto.

¿Cómo saber en cuál es tu posición? Ello depende de tu grado de responsabilidad y autoridad. He aquí las descripciones de los diferentes roles de funciones respecto a proyectos. Servirá para que te ubiques donde estas realmente en tu organización.

- **Project Manager – Director de Proyecto**

Tiene la responsabilidad y autoridad total de todos los aspectos de un proyecto. Se le puede considerar como el Gerente General de un proyecto y es responsable de cumplir con los objetivos del mismo y con los requerimientos documentados.

- **Coordinador de Proyecto**

Reporta directamente a un directivo de un departamento --ejemplo el director de calidad-- y tiene la responsabilidad de hacer tareas relacionadas con un proyecto, tiene autoridad limitada sobre este. Ejemplo no puede ejecutar el presupuesto o contratar un recurso adicional. Típicamente es un experto técnico haciendo trabajo de un proyecto en tiempo parcial. O es alguien que sabe obedecer sin cuestionar.

- **Expeditor de Proyecto**

No tiene autoridad sobre el proyecto, su función es de reportar y llevar registros de uno o varios proyectos. Típicamente prepara las presentaciones y reportes para un directivo, quien es el que presenta a gerencia. Es bueno con el power point y para llamar a juntas.

- **Administrador de Proyecto**

Provee soporte del tipo administrativo. Puede tomar responsabilidades pequeñas respecto de un proyecto. No tiene autoridad. Se puede visualizar como un recién egresado que se le asignan tareas sencillas.

Ojo – Si tienes altos niveles de responsabilidad y autoridad respecto a tu proyecto, resígnate, eres un Project Manager en toda la extensión de la palabra.

¡IMPORTANTE!

Sin embargo, el nombre de tu puesto es menos importante que tu compromiso, pasión y ganas de tener más responsabilidades. Si realmente te apasionan los proyectos, no te importará como se llame tu puesto, con tal que te den responsabilidad y recursos para llevarlo a buen término.

Las organizaciones siempre están hambrientas de profesionales que NO tengan miedo de aceptar y abarcar más funciones.

¡Bono Exclusivo!: acceso GRATUITO a templates



Este libro incluye acceso exclusivo y gratis a plantillas que iras necesitando para elaborar tu proyecto. ¡Listas para ser usadas!

La gran ventaja de usar estos templates es que son breves, y están enfocadas en los aspectos más importantes del mapa de los 28 pasos de Project Management que te enseñaré.

Un súper-equipo de trabajo, conformado por colegas PMP's, las construimos después de muchas horas de trabajo y litros de café, con tres objetivos en mente. Las plantillas debían:

- Ser simples.
- Requerir el mínimo entrenamiento para usarlas.
- Ser útiles y facilitarte la vida como Project Manager.

Te doy permiso total para que las modifiques y las adaptes, —siempre junto con tu equipo de trabajo— a tus propias necesidades. Todas son editables.

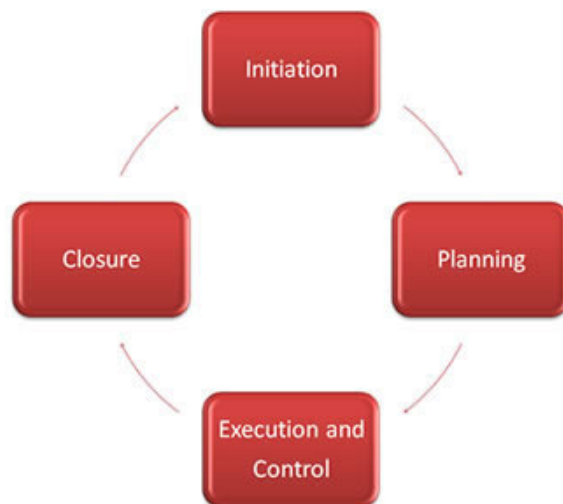
Para ver los formatos, solo mándame un mail a

hector.olvera2@gmail.com

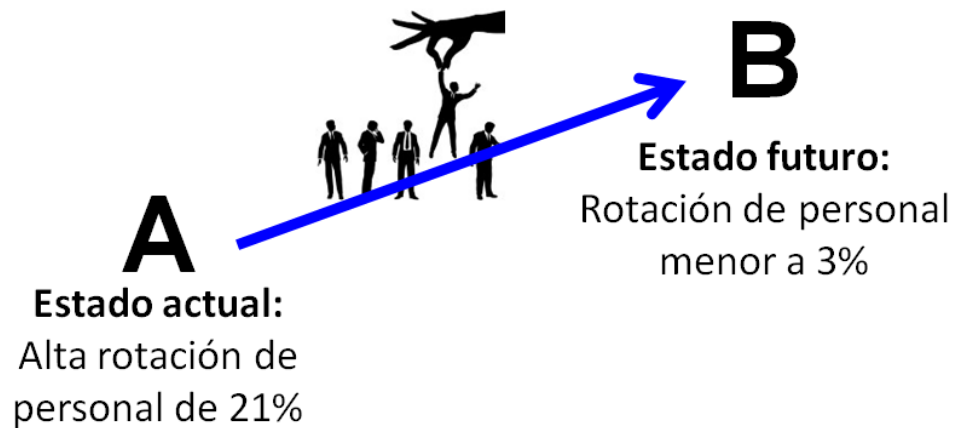
Y sí, contesto todos los correos que mis amables tres lectores me escriben.

Parte I

Entendiendo la dirección de proyectos pequeños o *Small Project Management*



El hacer proyectos correctamente es una ventaja competitiva



La única forma conocida para ejecutar la estrategia, —o plan de negocios—, es mediante proyectos. Seguramente tu propia firma dispara proyectos una vez que se define el Gran Plan Anual —**Business Plan**—.

Pero la cosa no queda allí. Tu firma debe desarrollar la habilidad para ejecutarlos con rapidez y de forma exitosa.

También usa proyectos o iniciativas para moverse de su estado actual, digamos: **A** — alta rotación del personal de 21%—, a un nuevo estado: **B** — rotación a menos de 3%.

El hacer proyectos rápida y correctamente tiene ventajas obvias. Las tareas y estrategias se ejecutan con agilidad, se utilizan solo los recursos necesarios—tanto de dinero como de personas—, y el producto resultante y sus beneficios se ven más rápido.

Esto ha convertido a la metodología de Project Management en una ventaja competitiva para las compañías, y a los que saben cómo hacer proyectos en su arma secreta.

Ojo— Si tu competidor puede ejecutar proyectos a la mitad del tiempo que tú, te está ganando en el aquí y ahora.

No le importará que tengas una flamante estrategia escrita con letras de oro, diseñada por el consultor más caro del mundo.

Qué es una ventaja competitiva



Una ventaja competitiva es una habilidad especial que tu compañía tiene pero NO tus competidores.

Esta capacidad especial te permite generar más ventas, o tener mayor margen de ganancia o estar siempre un paso adelante en tu nicho de mercado.

Además, una ventaja competitiva es una cualidad muy difícil de imitar por otros, porque les saldría extremadamente caro, o simplemente no sabrían cómo desarrollarla.

Hay muchos tipos de ventajas competitivas, por ejemplo, piensa en Wal-Mart: ofrece precios muy bajos, variedad de productos, tiene un sistema de distribución muy eficiente, da un servicio al cliente extremadamente bueno y ofrece una garantía incondicional sobre sus productos —por lo menos en EUA—.

Otras compañías de manufactura cuentan con una línea de producción rapidísima para armar prototipos, son muy veloces a la hora de sacar productos nuevos.

Tal vez tu negocio puede entregar una pizza calientita en menos de 20 minutos...

¿Me puedes escribir dos ventajas competitivas de tu firma?

1- _____

2- _____

Ventajas Competitivas Sostenibles



Sin embargo, las ventajas competitivas sustentables, las que se pueden mantener en el tiempo —porque son muy difíciles de imitar—, son las basadas en el **conocimiento** (*know how*), más que en **activos** (*maquinas más rápidas*).

En otras palabras, tu competidor puede comprar la misma máquina ultramoderna que acabas de adquirir. Pero no va a tener a tus empleados, esos, los expertos en el proceso y apasionados por lograr resultados.

Aquí es donde la administración de proyectos se vuelve una ventaja competitiva. Pues enseña una metodología de cómo iniciar, planificar, implementar, controlar y cerrar todos los proyectos. Y usando solo los recursos necesarios.

Y eso, ¡es muy difícil de imitar!

Pero el movimiento se demuestra andando. Porque estrategia más brillante **es nada** a menos que se la ponga en acción. Los proyectos son los que imprimen dinámica a las grandes estrategias, son los que hacen “girar la rueda”.

El adoptar un buen sistema de administración de proyectos favorece la cultura de ejecución de tu compañía. Esto es, la cultura de conseguir que las cosas se hagan realmente, y que no queden en grandiosos planes en papel, o muy buenos deseos.

¿Y qué tiene que ver un proyecto conmigo? — Este libro te presenta un enfoque *lean* a los proyectos.



Aunque no seamos conscientes, todos, en algún grado, nos vemos envueltos en alguna forma de proyecto.

Casarse, por ejemplo, es un proyecto; irse de luna de miel, es otro; divorciarse, también es un proyecto; comprar una casa, otro proyecto; planificar el cumpleaños de Carlitos, tu hijo, es un proyecto, ¡y uno de los más importantes!

El querer concebir un hijo, moverte de lugar de residencia, cambiar de carro, buscar una novia....

Este libro te ofrece una estructura y disciplina para manejar tus proyectos. ¡Y usando solo lo necesario de la extensa metodología de Project Management!

Pues mientras que la versión completa de administración de proyectos, enfocada a proyectos enormes consta de 47 pasos, aquí te ofrezco la versión lean de 28 pasos. Son los absolutamente necesarios para llevar tu proyecto.

Esta selección de los 28 pasos la hice junto con muchos otros PMP y aplicando mi propia experiencia personal del día al día, estando en las trincheras. Tu proyecto puede necesitar menos pasos, si es más pequeño o más, si es muy grande,

En general los 28 pasos se ajustan muy bien al 90% de todos los proyectos que se manejan en la industria. Si tu proyecto es muy pequeño, puede que solo necesites 10 de los 28 pasos.

Usando un caso real como ejemplo

En este libro te muestro un caso real que se elabora progresivamente a medida que avanzas, para que te sirva de ejemplo.

Esto es, primero te contaré sobre el método, y luego te demostraré cómo emplearlo y cómo aplicar cada una de las herramientas y metodologías en un ejemplo real.

Usando las herramientas que aquí te presento podrás demostrar a los directivos el gran valor que la administración de proyectos tiene para tu compañía.

Te explico cómo ejecutar proyectos de la manera más económica —y cuidando tu salud—. También le brindo a tu empresa una ventaja competitiva que no tenía: cómo realizar proyectos exitosos. Vamos a suponer que instalaremos unas líneas de producción que recién se desmontaron y transportaron desde china.



■ **Para pensar:** ¿puedes identificar alguna ventaja competitiva de tu compañía?

Buenas prácticas en Project Management



Una buena práctica es una actividad que ha demostrado ser exitosa en el tiempo y que por ello se usa extensamente.

Algunas de las mejores prácticas en Project Management y que deberías estar adoptando, inclusive sin leer ningún libro sobre el tema, son:

- Todo proyecto debe estar alineado de alguna forma a la estrategia de tu compañía. Nota que esta alineación y contribución a la estrategia fue la razón principal por la que se inició el proyecto. Cuando esta alineación es dudosa o difícil de probar, el proyecto se dejará a su suerte cuando se presenten los primeros vendavales de recortes presupuestales. O cuando llegue un nuevo gerente.
- Antes de iniciar un proyecto, consigue un Sponsor poderoso que “compre” tu iniciativa. Convéncelo a El primero y consigue Casos de Éxito.
- Elabora un Project Charter antes de iniciar cualquier proyecto. Si tu sponsor lo firma, mejor. El charter es la medida del éxito o fracaso de tu proyecto.
- Identifica detalladamente a todos los stakeholders y recoge cuidadosamente sus requerimientos. Que no se te pase ninguno. Entre más temprano lo hagas en la vida del proyecto, mejor.
- Mantén una comunicación abierta y constante con tus stakeholders principales.
- Usa un cronograma del proyecto que esté a la vista de todos y que sirva para planificar y monitorear las actividades del proyecto diariamente.
- Identifica, mide y administra los riesgos del proyecto durante el desarrollo del proyecto.
- Toma decisiones rápidas sobre los problemas a resolver del día a día. Esta comprobado, es mejor tomar una decision rápida con los datos a la mano —que sea poco equivocada—, a no decidir nada nunca. Si nunca tomas decisiones, vas a caer mal a tu equipo de trabajo y van a hacer dibujos de ti en los baños.

- Acude al sponsor, únicamente si tú no puedes arreglar un problema, y siempre llevando dos propuestas de solución.
- Cierra siempre el proyecto que iniciaste.
- Practica coaching con tu equipo de trabajo. Así los harás crecer como trabajadores, pero sin resolverles sus problemas.
- Enfócate en completar los entregables, antes que completar un reporte.
- Ve obteniendo la aprobación de los entregables parciales durante la vida del proyecto, no lo dejes al final.
- Programa juntas de seguimiento de las acciones, sé agresivo en la terminación de las tareas.
- Escala el problema solo si es absolutamente necesario.
- Cuando tengas que comunicar algo importante, solo levántate y hazlo. ¿suena simple? No lo es. La mayoría de las personas rehúyen la comunicación directa y personal. Prefieren contestar con un “ya le mandé un e-mail”.
- Si contratas un proveedor, asegúrate de poner todas las cosas importantes en un contrato **por escrito**. No le hace que te tome una semana, héchale coco al contrato. Te ahorrarás unas cuantas canas verdes de coraje. Harás mejor el amor y dormirás mas agusto por las noches.
- Presiona y sé incisivo con tus stakeholders importantes, para que te digan lo que necesitarán de tu proyecto. Entre más temprano te compartan esta información, mejor. Algunos stakeholders son muy flojos y les da güeva pensar. Presiónalos y pide que deleguen a alguien más por correo electrónico, para este propósito.
- Cuanto tengas un proyecto muy complejo, lo más seguro es que no sea un solo proyecto, sino varios. Parte tu proyecto en fases y cada fase conviértela en un entregable de la siguiente.

¿Qué es un proyecto?

¿Por dónde empezar?... pues ¡por el principio!

En mis entrenamientos he visto que lo mejor es empezar definiendo claramente qué es un proyecto. Y, sobre todo, diferenciarlo de lo que **NO ES**.

Cuando pensamos en un proyecto, nos vienen a la mente grandes iniciativas, como construir una planta nueva, levantar un puente o un edificio, erigir las pirámides de Egipto...

En su definición más sencilla: un proyecto es un esfuerzo temporal encaminado a crear un producto o servicio único.



Las dos características del proyecto

Es temporal.

Tiene un comienzo y un fin. Se inicia con una declaración del trabajo o una descripción del producto o servicio que deberá producir el proyecto.

Se termina cuando los objetivos han sido completados o, en su defecto, cuando se determina que estos no pueden ser cumplidos —que es cuando el proyecto debe cancelarse.

Es único.

Aunque el proyecto parezca ser igual a otro —porque tiene un entregable similar a algún otro proyecto—, en realidad no son iguales.

En ambos estás creando algo que no había antes. Inclusive una modificación a un entregable existente se considera un acontecimiento único, porque es la versión dos del entregable. Es algo que antes no existía.

El secreto más guardado en la planificación— la elaboración progresiva. El chiste es dar el primer paso... ya



La elaboración progresiva permite que el plan original del proyecto se mejore en el camino. Por eso, el proyecto no debe ser pensado como una línea continua, sino como loops o ciclos.

Primero se realiza un plan inicial de proyecto, con la limitada información que tienes al principio. A medida que se obtienen más datos y estimaciones durante el desarrollo, este va creciendo en detalles y calidad.

Cuando recién te asignan un proyecto, tendrás información limitada para iniciar el trabajo, vas a tener que echarle mucha neurona y creatividad.

Ya verás, a medida que vayas interactuando con tus stakeholders, tendrás más información para poder planificar con más detalle.

Los primerizos se congelan y se *paniquean* cuando se dan cuenta de toda la información que NO tienen al principio de sus proyectos. Esto se llama parálisis por análisis.

Los que ya saben de proyectos, trabajan con la información disponible, se siguen moviendo y van recogiendo en el camino lo que les hacía falta.

No te pares si sientes que te falta información o más datos para iniciar la planificación de tu proyecto. Sigue dando un paso hacia adelante.

¿Cómo puedes terminar un maratón de 41 kilómetros? Dando un paso a la vez, siempre hacia una dirección.

Otros Nombres para los Proyectos – Es que en mi compañía no les llamamos así

Las compañías usan diferentes términos para referirse a los proyectos. Algunas adoptan nombres muy ad-hoc.



Según sea la cultura de la compañía, podrás escuchar expresiones como:

Iniciativas, tareas, tasks force, tácticas, problemas a resolver, issues, áreas de oportunidad, cambios necesarios, pensando fuera de la caja, rompiendo paradigmas, solución definitiva, temas en la mesa, tiger team. y otros nombres chistosos.

No importa el título que le den, todos caen en la categoría de “proyectos”.

Trabajo operacional Vs. trabajo en proyectos

Otra forma de definir un proyecto es algo que se hace una sola vez. Por el contrario, el trabajo operacional es continuo, repetitivo y se realiza para sostener al negocio mismo.

Todos los días, o cada semana sigues la misma rutina o proceso.

Pero cuando realizas un proyecto, puedes dar un paso atrás y contemplar tu obra terminada, y decir para tus adentros: esto era lo que yo había soñado, ¡que orgullosos se sentirían mis padres!

En cambio las actividades operativas no tienen fecha de terminación.

Pero, en algún punto, trabajo operativo y de proyecto, se tocan. La zona de contacto entre ambos puede verse en el siguiente ejemplo:

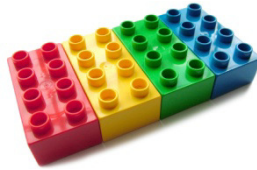
Un proyecto tendrá como objetivo poner a trabajar sesenta máquinas nuevas que han llegado a la empresa. Cuando las máquinas ya estén funcionales, el proyecto se termina.

La actividad operacional consistirá en sacar 2,000 piezas todos los días, una vez que las máquinas estén trabajando y entregadas al gerente de producción.

¡Cuidado!

Una causa de problemas es que quieras mejorar una actividad operacional como si fuera un proyecto usando la metodología Project Management. Cuando debes usar la mejora continua de Six Sigma

Qué es un proyecto pequeño o small project



Este libro está enfocado a ejecutar proyectos pequeños. Aunque un proyecto pequeño tal vez no sea lo que tienes en mente.

Te sorprenderá saber que, si los clasificáramos por su tamaño, 8 de cada 10 proyectos que se llevan a cabo en las compañías de México y Latinoamérica pueden ser considerados *small projects* o pequeños proyectos.

Para efectos de este libro, seguiremos los siguientes supuestos cuando hablemos del alcance de un proyecto pequeño:

Un proyecto pequeño...

- No es fácil, como erróneamente lo perciben los directivos.
- Necesita un Project Manager asignado, aun cuando este tenga otras responsabilidades en su puesto de trabajo.
- Es corto en duración, por lo general, dura entre 1 y 7 meses.
- El equipo de trabajo tiene de 5 a 10 personas. Ellos colaboran contigo en tiempo parcial y normalmente tienen también a su propio jefe de departamento.
- Tiene 10, o menos entregables y su cumplimiento es posible con los recursos asignados. Tiene un alcance bien definido en el Charter y WBS.
- Afecta a 5 o menos departamentos de la empresa, y tú tomas la mayoría de las decisiones.
- Tienes acceso a toda la información requerida para el mismo.
- No tiene muchas implicaciones políticas dentro de la compañía. Está claro para los directivos que el proyecto debe realizarse.
- Produce entregables claros y visibles. Cuesta menos de 100 mil dólares americanos y tiene disponibles los fondos asignados.

Cuando un proyecto NO ES pequeño



Pero, si el alcance de tu proyecto es amplio o complejo, entonces no es pequeño.

Si muchos departamentos o funciones dentro de la empresa se ven afectados por el producto final del proyecto, tampoco debería ser considerado “pequeño”.

Solo por dar un ejemplo de un proyecto grande:

Es un proyecto que dura más de un año, cuesta más de cinco millones de dólares, hay tres países involucrados y el equipo de trabajo es de más de 200 personas. Ahhh..., y se hablan cinco lenguajes diferentes.

Por si todo lo anterior fuera poco, además hay leyes que aplican en un país, pero no en otro.

Un proyecto pequeño puede, a su vez, ser parte de un proyecto más grande.

Por ejemplo, si vas a traer una planta completa de producción del extranjero, la tarea de instalar tres líneas de producción piloto sería un proyecto pequeño dentro de ese gran proyecto.

La metodología que te presenté aquí es flexible y aplicable a cualquier campo de la industria, sea privada o de gobierno, ya que todos los proyectos deben pasar por los mismos cinco procesos, sean industrias de manufactura o de servicio.

Ejemplos de proyectos pequeños

- Implementar un nuevo sistema de comunicación interno en toda la organización. Que sea eficiente, y dirigido a todos los empleados.
- Desarrollar un nuevo curso de entrenamiento.
- Mover toda tu planta de producción completa de un punto A hacia un punto B.
- Ganar el Premio Nacional de Calidad u otro similar.
- Posicionar en el mercado el nuevo modelo de camión T530
- Implementar un sistema de administración de proyectos PMO —o PMS, Project Management System— en toda la compañía.
- Crear una cultura de rendición de cuentas por parte de los empleados sobre sus compromisos de inicio de año— accountability.
- Implementar un sistema de medición de los procesos críticos de la compañía.
- Iniciar un proceso de producción nuevo no existente hasta el momento.
- Cambiar el sistema actual de documentación de papel a electrónico.
- Crear un departamento o función nueva en la compañía.
- Hacer una reducción—downsize—de personal en un 10% debido a una reducción del mercado.
- Implementar un nuevo sistema de evaluación de los empleados ligado al desempeño
- individual y la habilidad demostrada para ejecutar.
- Desarrollar un sitio web nuevo, o ampliar, significativamente, el actual.
- Implementar un nuevo sistema de transporte para los empleados.
- Desarrollar una estrategia nueva o un nuevo plan de negocios anual.
- Mover líneas de producción de una planta a otra, sin impacto para los clientes.
- Juntar dos departamentos en uno solo, sin afectación a la empresa.
- Implementar la metodología Six Sigma en toda la compañía.

- Implementar un sistema de administración de calidad basado en ISO9001:2008.
- Crear una campaña política para un candidato a diputado federal u otro puesto de elección popular.
- Abrir una sucursal nueva de ventas en otra ciudad.
- Desarrollar un plan de sucesión para los directivos de la empresa.
- Incrementar la capacidad de retención de los empleados claves.
- Sacar un nuevo producto bancario, por ejemplo, una nueva tarjeta de crédito.
- Casarse, divorciarse; lograr que Alicia, tu hija, sea toda una arquitecta.
- Conseguir la certificación PMP en un centro Prometric.
- Aprender a bailar salsa.
- Construir un fideicomiso para tu hija Angélica para que estudie para doctora.
- Usar una nueva marca de pintura en tu fábrica, o nuevo modelo de lubricante en tu fábrica de autos, o un nuevo... bueno, tienes la idea.

Ejemplos de dos pequeños proyectos

Gráfico 1. Proyecto: Crear un departamento nuevo, encargado de administrar las Compensaciones de los empleados

Características	Criterio
Duración	Cuatro meses.
Equipo de trabajo	Cinco miembros prestados en tiempo parcial de otros departamentos: el project manager, dos entrenadores, un licenciado en administración, un contador y un ingeniero industrial.
Objetivo	Crear una función que defina, promueva e incremente en un 20% las prestaciones actuales de los empleados, sin inversión de capital.
Restricciones	El departamento debe cumplir con las políticas actuales de la empresa y ocupar oficinas actuales.
Tomador de decisiones	Sponsor: el director de recursos humanos.
Entregables	Descripciones de puesto, catálogo de prestaciones actuales y futuro, ranking de la empresa con respecto a otras de la localidad y un plan de trabajo.
Interdependencias	Recursos humanos, finanzas, producción y nóminas.

Gráfico 2. Proyecto: Transferir dos líneas de producción del producto XYZ de China a México

Características	Criterio
Duración	Seis meses.
Equipo de trabajo	Nueve miembros: dos a tiempo completo, un ingeniero industrial de tiempo parcial, un agente aduanal, y cuatro expertos instaladores de máquinas y el director del proyecto.
Objetivo	Arrancar tres líneas de producción con el mismo nivel de productividad que en China. Incluyendo Yield, OEE y tiempo de ciclo.
Restricciones	Índices de productividad de las líneas de igual o mejor que en China. El costo unitario está fuera del alcance del proyecto.
Tomador de decisiones	El sponsor, que es el director de planta.
Entregables	WBS - Project - plan de trabajo detallado - 2 líneas de producción nuevas trabajando.
Inter-dependencias	Principales: producción, recursos humanos, calidad, ingeniería de procesos y mantenimiento.

La organización funcional



Una organización funcional es la que está organizada por funciones o departamentos.

También se le llaman “silos”, porque cada departamento se convierte a veces en una estructura sólida dentro de la empresa, donde la información debe primero ser filtrada por el gerente del departamento, antes de salir del “silo”.

Este tipo de organizaciones es la más común entre las empresas, porque convierte a cada departamento en una función muy especializada en su actividad. Ejemplo: el departamento de control de calidad es quien más sabe sobre ese tema y es la autoridad en el tema de la calidad.

En estas organizaciones el Project Manager debe cumplir dos tareas. Completar sus responsabilidades del día a día y sacar su proyecto adelante.

He visto casos donde al PM le pueden quitar parte de sus responsabilidades para que se enfoque mejor en su proyecto, pero típicamente se le asignan ambas funciones.

Cuando una firma se toma en serio la administración de proyectos, crea una función especializada en ayudar a todos los PM en mover sus proyectos, llamada PMO —Project Management Office—. Más sobre esta función tan importante en capítulos posteriores.

El lado oscuro de las organizaciones funcionales, respecto a los proyectos



Un aspecto negativo de esta forma de organización departamental es que se dan luchas de poder entre directores de los distintos departamentos. El Project Manager suele quedar en medio de esas luchas intestinas a la hora de administrar su proyecto o de pedir recursos.

La estructura funcional no favorece en forma natural el trabajo con proyectos, pues como Project Manager, reportas a un director de departamento y a tu sponsor al mismo tiempo. El gerente del departamento es tu jefe funcional, y tu equipo de trabajo está compuesto por expertos de diferentes áreas.

De manera que cada miembro de tu equipo también tiene dos jefes durante la vida del proyecto: su gerente de departamento y tú, que eres su jefe temporal y responsable principal.

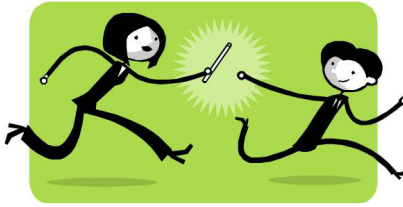
En los casos extremos, cada departamento se preocupa y asigna recursos solo a sus propias iniciativas, sin compartir recursos con los otros departamentos. Así dejan solo al Project Manager encargado de un proyecto inter-departamental.

Dime ¿Cuál es la solución a este problema en menos de 37 palabras?

Que el Gerente de la Organización se vuelva el Champion de la Metodología de Administración de Proyectos y promueva la creación de una PMO —Project Management Office.

Más de esto en la **Parte IV Solo para Directores**.

Cómo motivar a tu equipo de trabajo — si son recursos prestados



¿Que nos motiva a dar el máximo, y un poquito más en nuestro trabajo?

¡Huy sí, que fácil! Si tuviera la respuesta de lo que nos motiva para trabajar, la deshidrataría y encapsulara en píldoras. Todos los días daría a mis trabajadores una dosis en la mañana para que le den con todo al trabajo.

Pero no existe tal fórmula, pues siendo personas, todos tenemos motivos diferentes para hacer un trabajo super.

Tú como Project Manager debes aprender a conocer a cada uno de los miembros de tu equipo de trabajo, identificar la cultura de tu organización, reconocer el estilo de trabajo de tu jefe y su relación con otros departamentos, entre otras cosas.

La relación de trabajo entre los departamentos es muy importante, porque debes ser creativo al momento de motivar a tu equipo de trabajo. Este estará compuesto por recursos —personas— de distintos departamentos.

Entre las motivaciones que te gustaría ofrecerles no puedes, por ejemplo, prometerles un aumento de salario, o un cambio de departamento, ni una novia nueva, porque estaría fuera de tu autoridad.

Pero sí puedes negociar un bono por desempeño, u ofrecerles una carta de recomendación con copia al Departamento de Recursos Humanos. O brindarles una comida en un buen restaurante.

También les puedes mandar hacer camisetas de buena calidad personalizadas con su nombre y el proyecto en el que están trabajando.

No olvides que, desde el momento en que forman parte de tu equipo, les estás brindando la oportunidad de aprender nuevas habilidades y conocimientos, esto es, están adquiriendo un *know-how* que antes no tenían.

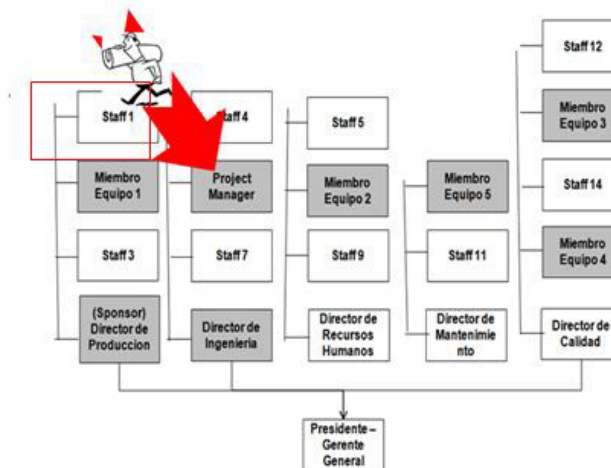
También tú, como Project Manager puedes tener dos jefes durante la vida del proyecto: el sponsor, que puede ser el director de otro departamento y tu jefe funcional. Esto hace la actividad más compleja, más desafiante y atractiva.

Un buen tipo de motivación, que siempre funciona es tratando a la gente con mucho respeto y reconociendo su participación cuando hagan un trabajo extraordinario, y no, no me refiero a darles dinero.

Modelo de una organización funcional

Gráfico 3. Esquema de la compañía Manufacturing S.A.

Lugar del PM en la Organización Una Organización Funcional



En esta organización, como muestra el organigrama:

- Tú, como Project Manager, reportas directamente al director de ingeniería. Él es tu jefe funcional.
- Tienes 5 miembros del *core team* en tu equipo de trabajo. Los cuales están repartidos en todos los departamentos.
- El sponsor de tu proyecto es el director del departamento de producción.
- Tus miembros del equipo son recursos prestados durante la vida del proyecto. Al cierre del mismo, volverán a sus actividades de tiempo completo.

p.s. Fíjate cómo el presidente de la compañía está en la parte baja de la estructura. Este simple cambio en el organigrama indica que el presidente cumple el rol de facilitador, proveedor y guía, como un coach. Es casi como un líder espiritual al servicio de la organización.

Bien distinto al modelo del jefe legendario, que siempre tenía la razón y castigaba a los que no se alineaban.

Una organización por proyectos

Gráfico 4. Esquema de la compañía proyectizada



Para este tipo de organizaciones los proyectos son su razón y sustento, por eso necesitan tener varios a la vez. Cuando no hay iniciativas nuevas por realizar, la gente no tiene nada que hacer, o hay que reubicarla.

Roles principales en un proyecto



Cuando jugamos base-ball, no nos ponemos todos a pegarle a la pelota. A cada uno de los jugadores se le asigna un rol bien definido, y si quieren jugar deben conocer y aceptar ese rol.

Cuando se inicia un proyecto se adjudican roles a los integrantes del equipo de trabajo.

Los responsables de esos roles, pueden no saber su función, pero tú, como Project Manager debes asegurarte que lo conocen. Así te será más fácil administrar el proyecto. Puedes usar tus primeras juntas de comunicación para explicarles sus roles.

Como te he dicho, en este libro, desarrollaremos un proyecto real, e iremos aplicando las herramientas de Administración de Proyectos progresivamente.

Para ir entrando en tema, el proyecto modelo consiste en mover tres líneas de producción de China a México y ponerlas a trabajar, pero sin impactar al cliente actual.

Nuestro equipo de proyecto se llama **Made in México**. Nuestra compañía es la ya conocida **Manufacturing S.A.** que, como vimos, tiene una organización funcional, por departamentos. Una descripción completa del proyecto la encontrarás más adelante.

Aquí están los roles principales de los integrantes del proyecto **Made in México**, el ícono que los representa será el que usaré en el resto del libro.

Gráfico 5. Roles del proyecto *Made in México*

En seguida se defino los roles más importantes que deben conocer los involucrados en un proyecto.

Project Manager	Sponsor	Equipo de Trabajo	Directores
Stakeholder	Stakeholder Especial	Gerente General	Cliente
Proveedor	Comité de Cambios	Usuario Final del Proyecto	Otros

- **Project Manager—Director de Proyecto—**

Eres el responsable principal. Te aseguras que los objetivos del proyecto se cumplan. ¡Para eso te pagan! Recuerda, hay solo un PM por proyecto, y es asignado por el sponsor o un grupo de directivos.

- **Sponsor—Patrocinador—**

Es el que asigna los recursos para realizar el proyecto. También es el que aprueba y envía el project charter a todos, autoriza las modificaciones en el alcance, remueve barreras al proyecto, defiende el proyecto en todos los niveles —con uñas y dientes— y se desgarran las vestiduras en las juntas si alguien quiere quitar recursos a un proyecto de los suyos.

- **Equipo de trabajo**

Son los recursos —humanos— asignados al proyecto, son expertos en sus áreas y componen tu staff temporal. Realizan las actividades definidas en el plan y completan los entregables. Dan ideas, hacen aportes y analizan riesgos.

- **Directores, alta gerencia, top management, small staff, los meros meros**

Apoyan los proyectos que se inician en la compañía para cumplir con el plan de negocios. Aun cuando el proyecto no sea de su departamento, prestan sus recursos a otras funciones. En una organización funcional son los directores de los departamentos.

- **Stakeholders—partes interesadas**

Son todos aquellos —personas o funciones— que se verán impactados de alguna forma por tu proyecto y además tienen algún grado de influencia en el proyecto.

Vienen en todas las formas y colores y están en todas partes, hay que encontrarlos.

Pueden estar incluso fuera de la compañía, como el caso de un proveedor. Si no los tomas en cuenta, y llegaran a ser afectados por tu proyecto, serán como una espina en el trasero. Cuando tu proyecto este en la etapa de ejecución te pedirán cosas de los más absurdas, nomas por no haberlos tomado en cuenta desde el principio.

Debes crear una relación constructiva con ellos desde el inicio del proyecto.

- **Stakeholder especial**

Es un stakeholder crítico al proyecto. Nunca estará satisfecho pero también es líder de opinión, hay que tenerlo de nuestro lado, siempre.

- **Gerente General, Plant Manager**

Es el champion de la metodología de Project Management. En cada oportunidad, les dejará claro a su staff —los directores— que la metodología Project Management es lo correcto para el negocio y que llegó para quedarse.

El Gerente General asiste siempre a las juntas de revisión de proyectos y aporta ideas de cómo mejorar el proceso.

- **Cliente**

Es el usuario principal del proyecto. Es quien va a recibir lo que vas a producir cuando el proyecto esté terminado. Puede ser un departamento, un puesto o una función. Nunca lo olvides, es tu stakeholder principal.

- **Proveedor**

Son todos aquellos servicios que contratarás para completar un entregable del proyecto. No pertenecen ni son parte de la compañía, son externos y contratados. Hacen su parte del trabajo, cobran y se van. Ejemplo: un servicio de grúas, o de pintado.

- **CCB o comité de control de cambios**

Grupo de personas con poder que toman la decisión de aceptar, rechazar o modificar un cambio al proyecto.

Proyectos pequeños, grandes problemas



Hemos definido ya que **un proyecto es un esfuerzo temporal encaminado a crear un producto o servicio único**. Incluso los proyectos más pequeños requieren de cierto grado de disciplina para ser exitosos.

Veremos que, los proyectos pequeños, tienen retos especiales que los grandes no tienen.

Los 5 retos de los proyectos pequeños

Un reto es un móvil que nos empuja a tomar acción. Enumeraré algunos retos a los que, tarde o temprano, como Project Manager, te verás enfrentado:

Reto 1. La planificación

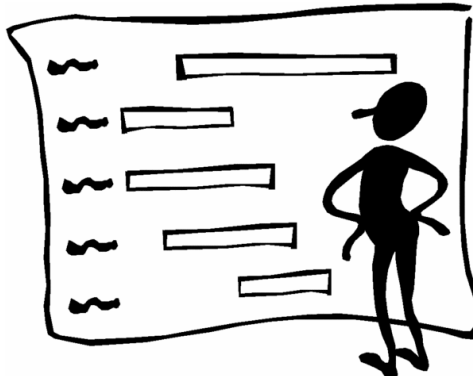
Reto 2. La baja prioridad de los proyectos pequeños

Reto 3. ¡Mi equipo de trabajo no tiene nada de inexperiencia!

Reto 4. Superposición de funciones

Reto 5. Es que necesito un Software de Project Management de 1'000 dólares... ¿Será?

Reto 1 de 5 — La planificación



La planificación es necesaria para definir y madurar el alcance del proyecto, desarrollar el plan y hacer un cronograma apropiado.

La tarea de planificar tiene muy mala reputación pues se considera tiempo ocioso, cuando en realidad es una tarea que agrega mucho valor al proyecto y previene re-trabajos. Pero debes usar la herramienta adecuada de planificación, en este caso, para empezar sería un WBS —Work breakdown structure.

La planificación es un reto que enfrentarás ante cualquier tipo de proyecto, grande o pequeño. Conseguir que las personas adecuadas estén reunidas al mismo tiempo para discutir los detalles del proyecto, y realizar una buena planificación, es muchas veces una labor difícil.

¿Por qué?

Porque, como trabajas en una empresa funcional, ellos no reportan a ti, y su interés en el proyecto, su pasión o compromiso en el mismo, es casi igual a cero. ¡Por eso harás un project charter! En breve te explicaré de qué se trata.

Pero, el problema de la planificación, en un proyecto pequeño, es aun más complejo.

Los directivos —que pueden estar lejos de la realidad—, cuando solicitan un proyecto nuevo, perciben que, por ser pequeño, será fácil y rápido de realizar. Según ellos: Pequeño = Fácil.

Pero es un concepto erróneo.

Verás que hay mucha reticencia a la hora de asignar el tiempo necesario para desarrollar una buena planificación. Escucharás: **¿Para qué planificar si puedes aprovechar ese tiempo para comenzar ya con las tareas?**

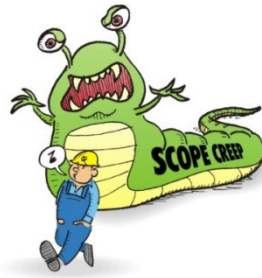
Si eres un Project Manager primerizo, cuando te asignen un proyecto pequeño, tu primer impulso será saltar inmediatamente a las actividades y dejar la planificación para después. Y ese después, verás, nunca llegará.

No te asustes, incluso los Project Managers más experimentados hemos caído en esta trampa, por lo menos una vez.

¡Ojo!

Aun los proyectos más pequeños necesitan un tiempo dedicado a la planificacion, el no hacerlo es causa segura de fracaso.

El tenebroso scope creep



Al no planificar, comienzas a pensar que el proyecto es pequeño, y querrás que así se mantenga durante toda su vida.

Pero, como no lo tienes delimitado, este comenzará a cobrar vida propia y algunas personas de tu compañía le querrán colgar medallitas en el camino: ¡ándale Pancho!, solo una petición chiquita más... ¿qué te cuesta? O ya no somos amigos...

Si el alcance de proyecto no existe, o está mal definido, corres el riesgo de tener que hacer cambios constantes, y te enfrentarás al *scope creep*.

Scope creep es cuando tu “pequeño proyecto”, gracias a los nuevos requerimientos —pequeños, constantes y no documentados—, termina siendo un “projectote”. Y ni cuenta te diste.

Además, si te saltas la planificación, pasarás por alto los elementos críticos del proyecto.

El Plan da al proyecto el respeto que se merece. Y al equipo de trabajo motivación, confianza y orientación.

Una tarea crítica para un Project Manager es que siempre debe asegurarse que el alcance del proyecto, el trabajo necesario, y los costos, estén claramente definidos durante la etapa de planificación.

Estos índices se deben verificar y controlar durante toda la vida del proyecto y hacer las correcciones necesarias a tiempo.

La planificación, además, direcciona al proyecto, y es una herramienta de comunicación para el sponsor y los demás stakeholders.

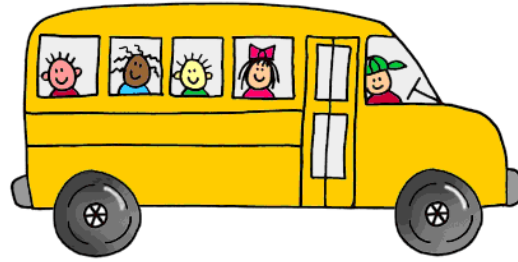
Durante la planificación de un proyecto pequeño tú, como Project Manager, debes:

- Planificar, obviamente.
- Involucrar a las personas que realizarán el proyecto.

- Ser equilibrado en el plan —ni excesivamente detallado ni demasiado genérico—, para que sea una herramienta realmente útil.
- Confiar en el equipo y en la compañía. Si en alguna parte de la planificación de la estructura del plan, no te sientes seguro, pide ayuda. La gente es feliz cuando puede enseñar a alguien que quiere aprender.

Mi experiencia personal es: cuando se usan las herramientas adecuadas —la work breakdown structure, lluvia de ideas y un buen project charter—, las actividades de la planificación, en proyectos pequeños, consumen solo el tiempo necesario.

Una historia de la vida real



Un equipo de tres fue asignado a crear un nuevo sistema de transporte público para los 2 000 empleados de una planta de manufactura.

Qué pasa
cuando no se
planifica

- Como todos los del Equipo eran ingenieros y conocían sobre logística de transporte, estaban muy confiados en que sería una tarea fácil.
- Uno de los integrantes del equipo se fue hasta una línea proveedora de transporte público para solicitar cotizaciones de costo por volumen. Otro miembro se puso a planear las rutas de los autobuses.
- A las tres semanas, el sponsor preguntó sobre el avance del proyecto. El equipo le comentó que iba de acuerdo al plan y se cumpliría en el plazo. El equipo de trabajo todavía operaba sin entregables definidos y sin calendario. No se habían adjudicado las responsabilidades, ni definido el criterio de éxito del proyecto. Además, no tenían un método de comunicación.
- Una semana antes de la fecha de vencimiento, se juntaron y vieron que nadie había preguntado a los empleados cuántos de ellos pensaban usar el nuevo transporte, cuánto les parecía un precio justo y qué opinaban de la idea de este tipo de transporte. ¡Llevaban una solución sin consultar primero a los stakeholders principales!
- Además todos estaban a cargo de este pequeño proyecto. No había un jefe que tomara las decisiones o coordinara el trabajo.
- El equipo continuó trabajando en forma independiente, llevando a cabo, cada uno, lo que se había propuesto.

- El día del vencimiento del plazo, se vieron ante la peor pesadilla para un equipo de trabajo: tenían que pedir más tiempo.
- El equipo tuvo que explicar al sponsor por qué no fue capaz de cumplir con la fecha pactada. Eso fue muy vergonzoso porque, después de todo, era un proyecto pequeño.
- El sponsor fue tolerante en este caso. Le preguntó al equipo cuánto tiempo más necesitaba para completar el proyecto.
- El equipo de proyecto aprendió la lección. Antes de dar una respuesta el equipo se reunió e hizo un trabajo de planeación.
- Definió los entregables del proyecto usando un WBS, estimó el trabajo necesario y definió los canales de comunicación. Habían fallado una vez, era suficiente, no habría otra oportunidad.

Reto 2 de 5 — La baja prioridad de los proyectos pequeños



Otro reto que hay que enfrentar al manejar proyectos pequeños es que, estos, normalmente, tienen una prioridad relativamente baja dentro de la organización.

Incluso, muchas veces se los percibe como “tareas de relleno” para mantener ocupada a la gente nueva. Muchos de ellos pueden incluso estar trabajando en varios proyectos diferentes a la vez. Haciendo que su enfoque a tu proyecto aun más bajo.

El equipo de trabajo de los proyectos pequeños tiene poca visibilidad y, para los directivos, es menos importante que los de los proyectos más grandes, así que se le trata “diferente”.

La mayor parte del tiempo de los directores se consume atendiendo a los grandes proyectos, y a los pequeños apenas los miran. Esto hace que, al momento de “recortar presupuesto”, sean los proyectos pequeños los primeros en sufrir. Se priorizan los recursos para los grandes.

Como Project Manager debes trabajar duro para convencerlos de que tu proyecto también es urgente e importante.

Puedes incrementar la importancia del proyecto a los ojos de tu equipo explicando claramente cómo encaja este proyecto en la organización. Esa ya es razón suficiente para iniciarlo y llevarlo a buen término.

Este punto de vista posiciona a tu pequeño proyecto y lo conecta con tu equipo de trabajo. Como iniciativa estratégica, lo incluye dentro de las metas organizacionales y lo inscribe en el marco de la visión de la compañía.

Conectando al proyecto con las metas de la organización harás que tenga importancia y vida propia. Darás al equipo de trabajo la oportunidad de encajar al “Pequeño Bebé” en el “Gran Plan”.



■ **Para pensar:** ¿qué tanta alineación puedes ver entre tu proyecto y el Plan de Negocios de tu Compañía?

Ejemplo de venta de un proyecto pequeño

Compañeros, hemos sido asignados al proyecto de instalar la máquina XZ en la nueva línea de producción 12A. Tenemos dos meses para ponerla a trabajar.

Sé que parece una labor sencilla o de poca importancia, pero esta máquina tiene una nueva tecnología que no conocemos bien todavía, y tendremos que hacer bastantes pruebas. A veces nos quedaremos a trabajar horas extras, hasta que salga la chamba.

Como saben, una de las metas de nuestro departamento es lograr vender un millón de dólares del número de parte AB en este año, y la primera máquina que podrá hacer ese producto es la XZ. Así podremos ser más rentables, crecer y contratar más personal nuevo, que es parte de la estrategia de este año.

¿Como la ven? ¿Le entramos? O tienen miedo....

Reto 3 de 5 — ¡Mi equipo de trabajo no tiene nada de experiencia!



¡Auxilio, me asignaron un equipo de trabajo sin experiencia!

Los proyectos pequeños rara vez tienen gente dedicada al cien por ciento en ellos, o tienen problemas para obtener los recursos necesarios.

Por si esto fuera poco, es frecuente que designen a “los nuevos” y a los que menos habilidades tienen para formar parte del equipo. Esto bajo la excusa de que es una buena estrategia de formación.

Después de todo ¡es un proyecto pequeño! ¿Para qué designar recursos con más habilidades?

Además, el Project Manager con menos experiencia es asignado, “para darle la oportunidad” de desarrollar sus habilidades. En definitiva, “Si lo echa perder... que sea poquito”.

Pero sin el beneficio de un entrenamiento previo, y sin un tutor, este Project Manager se deja a su suerte, y seguramente se verá perdido al arranque.

Pero ¡he aquí la buena nueva!

Tener un equipo de trabajo con poca experiencia no debería desanimarte. Pues las personas de nuevo ingreso son como esponjas, aprenden todo lo que se les enseña sin cuestionar demasiado. Están ansiosos por aprender y, ¡oh sorpresa!, algunas veces son parte del equipo porque ellos mismos lo han solicitado.

Los “nuevos” están dispuestos a aprender cosas nuevas. Por eso, tener un equipo sin experiencia práctica es una buena oportunidad para crear sinergia, pues se genera conocimiento durante el proceso, y todo el equipo, incluyendo al Project Manager, crece con ello.

Reto 4 de 5 – Superposición de funciones



Si eres el Project Manager típico, seguramente, además de los proyectos asignados, eres responsable de otras tareas.

Por eso, con frecuencia, te verás tentado a saltarte alguno de los pasos del Project Management para realizar la otra tarea que tienes asignada.

Para las orejas: ¡NO LO HAGAS!, sigue los pasos, aunque sea rápido.

Ejemplo si inicias el proyecto SIN un charter, —porque quieres iniciar ya la tarea—, después no tendrás ningún documento base para explicar qué es el proyecto, que no es y los objetivos del mismo.

Y luego cuando te pidan información documentada, aunque sea muy básica y vean tus directivos que no encuentras rápidamente la lista de entregables, WBS, cronograma y otros documentos relacionados, darás la impresión que no tienes control sobre el proyecto y que eres un desordenado.

Y te van a dejar solo, esperando que el proyecto muera solo por inanición.

Pero además de manejar tu proyecto, en carácter de Project Manager, seguramente deberás realizar alguna de las siguientes actividades:

- **Ser el experto técnico—de este o de otro proyecto**

Como experto en la materia puedes tener el rol de especialista, diseñador, técnico en mantenimiento, recolector de datos, entre otros. Como eres el especialista, también eres el responsable de completar la tarea. En otras palabras, eres también el equipo de trabajo.

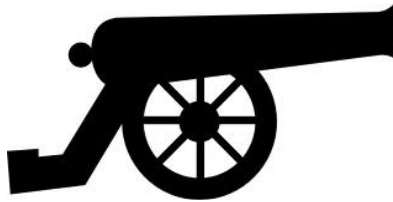
- **Eres responsable de una actividad operativa**

Tal vez, como Project Manager, administres proyectos por tiempo parcial y debas completar la tarea del diario. Ejemplo: dar mantenimiento a los equipos de producción.

- **Manejas más de un proyecto a la vez**

Como la creencia de que un proyecto pequeño = entregables fáciles, lleva a la dirección a asignar más de un proyecto de este tipo por Project Manager.

Reto 5 de 5 — Es que necesito un software de administración de project management de \$1'000 dólares... ¿será?



Es un error pensar que, para manejar un proyecto, se necesita un software que tenga cientos de funciones. En este caso, la herramienta no hace al maestro.

Algunos *softwares* que se venden en el mercado terminan siendo diagramas de Gantt, y las demás funciones, que a mi gusto son extremadamente complejas, nunca se usan.

Pensar que un software de última generación manejará tu proyecto es tan absurdo como pensar que un programa de contabilidad puede encargarse de la nómina de tu compañía.

Las personas manejan proyectos, no los softwares.

No estoy diciendo que no deba usarse una herramienta profesional de Project Management.

Pero las cientos de funciones e interrelaciones, presentaciones y reportadores que estos tienen, francamente, no se requieren para dirigir los proyectos más comunes de las organizaciones.

Es más, al crear la herramienta tú mismo, o al modificar una template junto con tu equipo de trabajo para adaptarla a tu proyecto, ganarás experiencia, y el proceso mismo te dejará un aprendizaje invaluable.

Por el contrario, si de pronto te ves tratando de aprender una herramienta para el manejo de proyectos, y te la pasas buscándole, puedes dejar en segundo plano el objetivo principal, que es administrar y completar los entregables del proyecto. Mucho ojo.

Más aun, los softwares que se adquieren para la Administración del Proyecto están diseñados para administrar grandes proyectos, de esos que requieren miles de interacciones con miles de tareas y con cientos de miembros del equipo de trabajo.

Francamente, lo veo como usar cañón para matar un ave. Funciona, sí, pero está sobrado, es pesado, engorroso y caro.

Además, ¡deja al ave hecha papilla!

Aquí esta una herramienta sencilla, practica y que se aprende en una fracción del tiempo que te toma aprender msproject. Te puede ayudar mucho en para administrar tu proyecto de forma más eficiente y enfocada a entregables.

Realmente te la recomiendo porque he visto que funciona bien. Por si fuera poco, cuesta una fracción del precio.

<https://www.wrike.com/a/1ETP4>



¿Qué es Project Management? o ¿Qué NO es?



La administración profesional de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos efectivamente.

Pero esta definición del diccionario no le hace justicia a la metodología.

Tal vez la mejor forma de comprender que es Project Management es explicar lo que NO ES. Decirte lo que se considera una MALA práctica de administración de proyectos.

Lo contrario de la práctica de Project Management es hacer proyectos usando un sistema ad-hoc. Usando las corazonadas y experiencia personal, a prueba y error de una persona.

De tal manera que en cada proyecto siempre se está reinventando la rueda y nunca se aprende de los errores. No se documenta nada, y cuando el experto en proyectos se va, todo el conocimiento se lo lleva con Él.

No hay predictibilidad en el proyecto.

El hacer que las tareas relacionadas con una iniciativa se muevan, depende en mucho de la autoridad, gritos, amenazas y empuje de una persona, más bien que de un sistema. Se usa mucha fuerza bruta para mover un proyecto, lo cual requiere una gran cantidad de energía y estrés.

Como es el ambiente de trabajo cuando está a cargo un líder empírico.



Veamos cómo funciona una compañía que ejecuta proyectos usando la fuerza bruta.

Generalmente se asigna como líder de proyecto a algún “Sénior”.

Es alguien que tiene mucho carácter. Por ello se ha puesto a cargo del proyecto para mover completamente la planta de un punto **A** hacia un punto **B**, **sin afectar a los clientes**.

Este líder —Rafael— tiene muchos años de experiencia en la planta, y se las sabe de todas, todas. Y a través de muchos años de trabajo duro, se ha ganado autoridad y una buena imagen personal. Hasta sabe que la Maquina Z1 tiene 238 tornillos.

A Rafa lo reconocen como el experto en muchas áreas. Y cuando alguien NO le hace caso en una asignación de tarea del proyecto, le da sus buenas enjabonadas —regañadas en público—, para que al “infractor” le de vergüenza.

Así causa miedo y recupera la autoridad.

Pero Rafa no conoce de una metodología sistemática de proyectos, es empírico. Y va empujando la iniciativa a corazonadas, sombrerazos, piquetes de ojos y puntapiés. El se ha bragado con el trabajo duro, y apenas fue a la escuela. Le parece que hace daño tanto estudio. Y trata a los demás con mano dura, para que aprendan a respetar.

Desafortunadamente esta escenario es más la norma que la excepción. Todavía existen muchas Organizaciones que trabajan así, poniendo a los “duros” para asegurar el éxito de proyectos importantes, lo cual es una verdadera lástima.

Cuando la profesión y técnicas de Project Management son tan accesible y relativamente baratas. La solución es sencilla, pon a cargo a un PMP certificado.

Tal vez digas, —Es que no tengo ningún PMP.

Entonces entrena a cualquier ingeniero que tenga potencial como project manager. Enséñale la metodología de administración de proyectos y apóyalo con una estructura de administración durante la ejecución.

No lo dejes solo con el paquete. Acuérdate que hasta los PMP's tienen sentimientos.

Una golondrina no hace verano



Pero siguen las malas noticias.

El tener un experto certificado PMP en tu compañía **NO** es suficiente para que los proyectos se completen como se planificaron. Es como creer que cuando veas a una golondrina, ya sea verano.

Otra analogía que uso mucho en mis sesiones de coaching —acompañamiento. El hacer proyectos sin una infraestructura PMO, es como mandar a tus soldados a la batalla con su fusil, pero sin entrenamiento, sin apoyo logístico ni provisión de alimentos... y esperar que gane la guerra.

Se necesita un sistema que apoye el proceso completo de administración de proyectos, llamado PMO—Project Management System. La creación de este sistema es responsabilidad de los Directivos.

Recuerda, una PMO como cualquier otra iniciativa de valor, solo funciona si tiene el apoyo gerencial. Y no, no cuesta mucho dinero, más bien, disciplina y persistencia.

Más de eso en el Capítulo IV – Solo para Directores.

Cómo puede hacerme la vida más fácil la Administración de Proyectos



Imagina que estás feliz, desayunando cuando Mario, tu jefe, te llama. Mario es una buena persona, muy amable y educado, vaya, hasta te cae bien. Pero a la hora de exigir en el trabajo, es implacable y pone la vara de exigencia muy alta.

Te dice que parte de la estrategia de la compañía para este año es automatizar algunos procesos, y que a él le tocó el proceso de nómina de los empleados, o sea, todo el sistema que actualmente se lleva en papel.

Él te premia asignándote a ti ese proyecto.

Y así, de repente, te vienen a la mente muchas preguntas: ¿Por dónde empiezo? ¿Qué planeo entregar? ¿Cuándo lo completaré? ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de mi equipo de trabajo? ¿Cuánto dinero necesito? ¿Qué quieren en nóminas? ¿Qué necesitan o quieren los empleados? ¿...?

El uso de Project Management provee la **disciplina**, la **estructura** y las **herramientas** para contestar estas, y muchas otras preguntas a su debido tiempo.

Un Project Manager primerizo tiende a iniciar la tarea ya, sin darse tiempo a planificar. Este error se discutirá a detalle durante el proceso de planificación.

¿Y si no usas una metodología en proyectos?



Seamos honestos, algunas veces, como Project Managers, cedemos a la presión del tiempo. Esto le pasa hasta a los más experimentados.

Decidimos, erróneamente, omitir las técnicas y herramientas de la metodología, incluyendo la planificación y la identificación y/o la entrevista con los stakeholders para conocer sus requerimientos más básicos.

Cuando esto sucede, todo el proyecto, por pequeño que sea, se expone a problemas o, aun peor, a fallar miserablemente.

Es entonces cuando, aquellos que tanto presionaron para que se comenzara con el trabajo ya mismo, sin tanta burocracia, se quedan callados y te dejan solo.

Aquí te explico tres consecuencias, resultado de no usar el Project Management.

- **Consecuencia 1 de 3 — El proyecto fue un fracaso**
- **Consecuencia 2 de 3 — El project manager asignado fracasó**
- **Consecuencia 3 de 3 — Llevas tu salud al límite**

• Consecuencia 1 de 3 — El Proyecto fue un fracaso

¡El proyecto falló! Ya ni llorar es bueno :(.

Los problemas que sufren los grandes proyectos también los padecen los proyectos pequeños. Algunos ejemplos son: *scope creep*, conflicto entre prioridades, falta de recursos y objetivos poco definidos.

Otras formas de fracaso del proyecto son: cuando se entrega tarde, se salió del presupuesto esperado o no cumple con los requerimientos; y, lo que es peor... una combinación de algunos de estos casos.

Una pequeña lista de los factores que contribuyen al fracaso de un proyecto pequeño incluye:

- Falta de un project charter.
- Recursos insuficientes o inadecuados.
- Planificación y control del proyecto insuficiente.
- Falta de documentación del proyecto como planes, reportes de status del mismo o registro de riesgos.
- Cronograma de las actividades no es realista.
- Falta de participación o de involucración del sponsor.
- Falta de participación del equipo de trabajo.
- Miembros del equipo que no participan en las decisiones claves del proyecto.
- Miembros del equipo que no asumen responsabilidad ante las actividades asignadas.
- Inexperiencia del Project Manager.
- Falta de apoyo de la alta gerencia o de alineación con el plan estratégico de la empresa. Esto es muy común cuando el proyecto se inició más por capricho de un directivo que por necesidad.
- No hay alineación entre tu proyecto y la estrategia de la compañía.

Algunas veces, los proyectos pequeños fallan, simplemente porque perdemos enfoque en lo que queremos cumplir o producir.

Nos distraemos ante otras prioridades del día a día. Cuando queremos retomar el proyecto, se nos olvidó en qué está, qué quedó pendiente, y luego cuesta mucho trabajo remontar el vuelo. Además el equipo se desmotivó, o la dirección simplemente ya no se acuerda de qué se trata.

¿Cuándo se considera un proyecto como un fracaso?

Problemas de tiempo	Cuando está listo, pero tarde. No se cumple con la fecha de entrega prometida.
Problemas de costo	Cuando está listo, pero salió más caro de lo que se planificó. No se cumple con el presupuesto.
Problemas de requerimiento	Cuando está listo, pero no es lo que el cliente esperaba. No se cumple con sus expectativas del cliente o no resuelve el problema por el proyecto que se inició.

Sin el control que provee la metodología del Project Management, es muy probable tener problemas con alguna de estas áreas.

- **Consecuencia 2 de 3 – El project manager asignado, fracasó**

La reputación del propio Project Manager está relacionada con el proyecto pequeño. Y estará en problemas si el proyecto que lleva, por pequeño que sea, no tiene éxito.

Cuando fracasa un proyecto, la organización completa sufre. Se quema un cartucho de credibilidad para ejecutar frente a sus empleados.

Además, ¿recuerdas la perspectiva de la dirección?

Pequeño = fácil

Así que todos esperan que este proyecto tenga cien por ciento de éxito. Debido a que los proyectos pequeños se perciben como más fáciles, se aprovechan como campo de entrenamiento para los Project Managers antes de asignarles proyectos más grandes.

Un Project Manager que no tiene éxito manejando un proyecto pequeño verá aplazada su carrera profesional.

Por eso, usar las técnicas del Project Management en los proyectos pequeños, te permitirá desarrollar competencias dentro de la disciplina. Adquirirás conocimiento, o sea: un entendimiento de la teoría del Project Management, de los procesos y de la práctica.

Con el conocimiento, más la práctica, desarrollarás las habilidades hasta un completo dominio de las mismas. Entonces estarás en el nivel requerido para tener responsabilidades directas en un proyecto mayor.

Los proyectos pequeños son realmente un buen campo de entrenamiento, aprovéchalo, utiliza la metodología adecuada. Son el escenario ideal para demostrar que estás listo para cosas más grandes.

- **Consecuencia 3 de 3 —Llevas tu salud al límite**



¡No me la acabo con el estrés!

El estrés es como Dios, se manifiesta en formas misteriosas. Estas son algunas de las manifestaciones más comunes del estrés en nuestro cuerpo. Dependiendo de tu tolerancia o manejo del mismo, se te pueden presentar uno o varios de estos síntomas

- Presión arterial alta
- Catarros y otras infecciones inexplicables
- Mal humor crónico, siempre andas de malas y echando sapos y culebras
- Enfermedades cardíacas
- Dolor de cabeza
- Trastornos intestinales de todo tipo
- Manchas e infecciones en la piel
- Mal humor crónico, pesimismo, depresión
- Adopción de adicciones como fumar, beber o sexo desmedido
- Insomnio
- Impotencia
- Hablas dormido por las noches, y dices nombres de otras mujeres, cuando estas con tu esposa

Cuando no se utiliza un método que apoye a los proyectos en una compañía, el administrador termina con una cantidad impresionante de estrés, loco, menso o muerto.

Algunas veces el proyecto se concluye más o menos satisfactoriamente, pero, como project manager, terminas muy desgastado en el proceso.

Pues aplicaste una cantidad impresionante de energía para llevarlo a buen término. Te peleaste con todos, hiciste un escándalo una vez que te quisieron quitar un recurso valioso, y hasta anduviste entre departamentos pidiendo dinero para contratar a un consultor externo que te hacía falta.

El estrés es muy alto cuando andas solo por ahí, tratando de cumplir con tu proyecto. Y recuerda, el estrés, simplemente: mata.

Por eso recomiendo a las empresas que tomen con seriedad al Project Management y adopten un Project Management System o PMS. Veremos más de esto en la sección especial.

Un PMS, aunque sea un modelo muy básico, permite sentar las bases para la administración de tus proyectos.

Podrás conocer el nivel de prioridad respecto a todos los demás proyectos, y te suministra, sistemáticamente, la atención de los directivos, que deberán asistir a la junta programada de revisión de proyectos. Y, si no asistieran, podrías detectar, de inmediato, que tu proyecto no les interesa o, simplemente, ya no es tan importante.

El PMS es el termómetro para saber cómo se inserta tu proyecto en la estrategia de la compañía.

¿Y qué pasa si tu proyecto falla?

Cuando el Project Manager fracasa en un proyecto grande, se le da una segunda oportunidad asignándole uno pequeño. Pero, cuando se falla en un proyecto pequeño ¿qué queda? El aprendizaje.

¿La documentación en los proyectos pequeños, cuánta es suficiente?

La pregunta del siglo: ¿cuánta documentación necesito para administrar mi proyecto? Es una pregunta compleja, aunque hay una respuesta simple: depende.

Aquí no hay una respuesta que se acomode a todos, pues dependerá de muchos factores. Por ejemplo de la cultura de tu firma, recursos, estructura, tamaño del proyecto mismo, de la preferencias de los stakeholders, de si hay un contrato legal firmado.

Lo que no es negociable, es que todo proyecto debe tener alguna forma de documentación básica. Pues por definición, si NO hay documentación, NO HAY proyecto.

Cuando Miguel Armenta, --director de compras y sponsor del proyecto-- y te pregunta: ¿cómo va el proyecto de desarrollo de nuevos proveedores locales? Lo más seguro es que le platiques del status de tu cronograma y de los principales problemas que tienes. Y seguramente entrarás a tu computadora a ver algún registro o documentación, tal vez le muestres algún e-mail de un stakeholder importante.

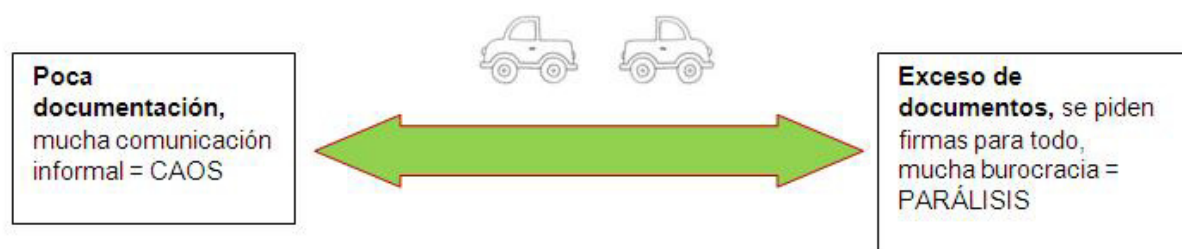
En la junta de directores, debes tener todos los documentos del proyecto bien organizados, actualizados y presentables. Todo esto es documentación.

Es la evidencia de que el proyecto se está moviendo.

Te muestro dos extremos de documentación que personalmente he vivido.

- **Muy poca documentación – Caos**
- **Demasiada documentación – Parálisis por análisis**

Gráfico 6. Carga de documentación por organización



¿De qué depende la cantidad de documentación que debes llevar para tu proyecto?

Como ya te dije antes, de la cultura de tu compañía, del tamaño del proyecto, de tu “estilo” de administración, de los recursos comprometidos —si son internos o externos, como el caso de un proveedor—, de la forma de trabajo del sponsor o directivo.

Algunos odian el papeleo, y otros aman el matar arboles para generar papel de registros.

Depende también de si tienes un sistema de gestión de la calidad como ISO9000 o de administración de proyectos como una PMO.

Existen dos extremos de la documentación, de los cuales te debes de cuidar, pues como afirma el refrán: todos los extremos son malos.

Muy poca documentación – Caos



Está en el extremo izquierdo de la documentación, todo es informal, verbal y rápido. Las instrucciones las recibes del sponsor, las pasas a tu equipo de trabajo y dejas que ellos hagan lo mejor que puedan y te avisen cuando la tarea esté terminada. En este extremo reina el **caos**.

Todos andan en todo, y nadie anda en nada a la vez. Esto es más frecuente en organizaciones informales, --como las familiares--, que nacieron sin sistema de documentación ni controles.

El propietario del negocio anda metido en la operación diaria, y da instrucciones a todos, contradiciéndose a veces a sí mismo. O tomando decisiones absurdas que nadie entiende.

La gran desventaja aquí es que no hay registros de nada. Cuando se quiere investigar qué salió mal, todos recurren a la memoria, o a lo que apuntaron en una hoja suelta.

El conocimiento lo tienen las personas en sus mentes, y cuando se van de la compañía se lo llevan consigo. La compañía no crece, o el crecimiento no está sostenido de forma sistemática.

Cuando quieres implementar controles administrativos, por ejemplo que dos personas deben firmar una autorización de compra, sale toda una guerrilla diciéndote burócrata o bueno para nada. Hay mucha resistencia al cambio y te debes preparar para ello.

Demasiada documentación – Parálisis por análisis



Pero también está el otro extremo, donde todo se documenta. Si tienes que comprar un tornillo que te hace falta para arreglar una máquina parada, necesitas hasta la firma del papa muerto para que te autoricen a hacerlo.

Cuando le pides al encargado de almacenes que te surta el número de parte RS-33, responde que con gusto, pero que primero le lleves el formulario MXC-0376 Rev. 23. Con todas las cinco firmas correspondientes —y tres copias del mismo—.

Pues está muy ocupado jugando *Farmville* (broma). Si falta una firma, simplemente te ignora.

Este tipo de organizaciones burocráticas tienen ISO9000, ISO14000, GPW y otras muchas certificaciones pagadas. Pero las cosas tardan mucho en moverse, pues son muy grandes y se tiene un control del gasto muy fiscalizado.

En estas organizaciones, burocráticas, hay **parálisis por análisis**. Todo se queda en los papeles, y cuando por fin algo llega algo al piso de producción, o al campo de trabajo, ya pasó demasiado tiempo.

Dependiendo de la cultura de tu organización, debes mantenerte en el medio, cuidando de tener solo la documentación necesaria para administrar tu proyecto y sin perder el control.

A veces deberás cargarte a la izquierda, otras veces a la derecha.

Si quieres jugar a lo seguro, comienza siendo muy laxo en la documentación, digamos en el extremo izquierdo, y puedes ir incrementando la cantidad de documentación según tus directores vayan requiriendo.

Tú, más que nadie, conoces cómo gustan las cosas en tu compañía.

¿Cómo nacen los proyectos en tu Compañía?

La manera en que nace un proyecto tiene mucha importancia. Pues conociendo cómo surgió, y midiendo el interés que tiene la dirección en el proyecto, se puede pronosticar su probabilidad de éxito.



Existen cuatro formas para que una organización decida iniciar un nuevo proyecto.

Los proyectos:

- I. Nacen en un plan estratégico anual— el mejor.**
- II. Resultan ante una necesidad urgente del negocio— muy bueno.**
- III. Hay un cambio en la legislación vigente— bueno.**
- IV. Surgen por iniciativa de los empleados— ¡ups!**

I. Así nace un proyecto en el plan estratégico anual —la mejor forma.



Algunas empresas —las menos, según mi experiencia—, tienen un proceso formal para generar nuevos proyectos, y siguen algún modelo de planificación estratégica.

Este proceso se ejecuta en una junta anual de los directivos, en un *off-site meeting*. Donde los directivos se retiran a alguna playa paradisíaca o centro de diversiones -- para pensar mejor--.

En estas juntas de tres días, los directivos, usando la información que tienen del entorno, de la compañía misma, y de los empleados, deciden hacia dónde llevar el negocio durante el próximo año.

Solo por nombrar algunos modelos de planificación estratégica:

- Planificación estratégica Hoshin Kanri.
- **Planificación estratégica basada en la Visión de la Compañía.**
- Planificación estratégica basada en Issues –problemas.
- Planificación estratégica de alineación.

Sin meterme en detalles, porque está fuera del alcance de este libro, describo el **Modelo dos**, enfocado a convertir la **Visión de la Compañía** en realidad.

El proceso, básicamente, sigue cuatro pasos.

Planificación estratégica basada en la Visión de la Compañía.

Paso 1 de 4

El presidente de la compañía proporciona a sus directores de departamento las principales grandes iniciativas de enfoque que la compañía tiene para el año siguiente.

No da detalles, solo comunica objetivos generales de enfoque.

Se pone a la **Visión de la Compañía** como la meta final, es la línea que se ve más allá, en el horizonte. Por eso casi todas las visiones de las compañías son tan ambiciosas y casi inalcanzables, así deben ser

Algunos ejemplos de los principales objetivos estratégicos o iniciativas enfoque:

- Debemos ser rapidísimos para crear nuevos productos.
- Queremos ser líderes en nuestro nicho de mercado.
- Debemos movernos hacia una cultura de ejecución.
- Debemos crecer en volumen de producción un 25% respecto al año pasado.
- Necesitamos reducir un nivel en el organigrama y sin despedir gente.
- Debemos aumentar la productividad: unidades producidas/empleado en un 15%.
- Debemos reducir nuestro costo unitario en un 10%.
- Hay que reducir nuestros costos operativos en un 10%.
- Necesitamos adoptar un sistema de calidad ISO9001:2008 u otro similar.
- Debemos mejorar la relación con el ambiente.
- Debemos mejorar nuestra imagen en la comunidad.
- Debemos ganar una certificación del tipo Best Place to Work.
- Necesitamos...

Paso 2 de 4

Con esta información de entrada, cada uno de los directores se reúne con su staff y define las formas en las que su departamento puede contribuir a la ejecución de cada una de las grandes iniciativas.

Además, los directores, recogen las necesidades propias de sus departamentos y empleados. Y es durante este proceso que ellos también deben ofrecer sus propuestas al director general sobre otras posibles inversiones de la compañía.

Paso 3 de 4

Toda esta información la llevan a un *off-site meeting*. Este típicamente dura tres días y se realiza fuera de la ciudad en una playa paradisíaca. Allí crean lo que será el plan de negocios para el siguiente año.

Revisan varias veces las propuestas y, una vez que está definido el plan de negocios, lo comunican a todos los empleados. Lo que NO está dentro de este plan, no se le invertirá recursos, a menos que sea una emergencia.

Paso 4 de 4

Ya se tiene el Plan de Negocios global. Ya sabemos en donde estamos, y hacia donde queremos ir. Ahora hay que definir el cómo, llegaremos, en forma específica.

Se inicia con los project charters de cada uno de los proyectos autorizados. Lo primero que se hace es asignar un project manager único a cada uno de los proyectos seleccionados.

Generalmente, estos líderes de proyecto son “accidentales”. O sea, gente que no tiene experiencia ni entrenamiento formal en seguir una metodología de administración de proyectos, y los llevan adelante a como Dios les da a entender. Pero, claro, hay ¡excepciones!

De aquí se comprende el gran estrés que se tiene en este tipo de organizaciones al ejecutar proyectos. A veces hay que pelearse con todos, gritar, rasgarse las vestiduras para conseguir recursos.

Una gran ventaja de esta forma de generar nuevos proyectos es que los directores de departamento se vuelven sponsors naturales de sus iniciativas.

Se quedarán al lado del project manager asignado hasta la terminación del proyecto. Pues es también su iniciativa y está ligado a su bono por desempeño.

II. Los proyectos que nacen de una necesidad urgente de la empresa

Ejemplificaremos el nacimiento de estos proyectos con algunos casos.

Caso 1: ¡Socorro! ¡Una queja del cliente!

Imagina que estás muy feliz trabajando en la línea de producción cuando llega el ingeniero de servicio a clientes de la compañía y te dice que el cliente AB recibió un lote defectuoso. Te pide que proporciones una acción de respuesta de corto y largo plazo.

Este es un proyecto que no estaba en ninguna parte del plan de negocios. Pero, cuando un cliente requiere algo, se le da máxima prioridad en la compañía.

Este tipo de proyectos se pueden resolver usando la metodología del Six Sigma que es muy eficiente para la mejora continua y cuando hay datos históricos que analizar.

Caso 2: ¡Se nos cayó la demanda!

Ahora imagina que la demanda de tu producto se redujo en un 25%, ¡esta sí que es una desgracia!

La compañía deberá reducir sus costos operativos para seguir a flote. La variable de costo más fácil de manipular financieramente es la mano de obra. Por lo tanto, la dirección da la orden de reducir el costo de la nómina en un 10%.

Nota que no se trata de correr al 10% de los empleados, sino de reducir lo que la compañía gasta en nómina, que es diferente. Ese sería otro proyecto, muy desagradable, pero un proyecto al fin.

Hay que revisar los tabuladores, ver dónde están las “vacas gordas”, analizar los riesgos, desarrollar un plan de respuesta de dejar ir a esas personas de la compañía.

Tal vez ni siquiera sea necesario despedir a nadie, y con solo hacer que la planta deje de producir unos días, o adelantando vacaciones, se logra el ahorro. Pero esto será parte de la planificación que hará el equipo asignado a este proyecto.

Estos proyectos son típicos y hay que tener un sistema en la compañía para responder a ellos en forma ordenada. Este sistema se llama PMP —Project Management System— y se discute a detalle hacia el final del libro.

III. Cuando hay cambios en la legislación vigente



Imagínate este escenario tenebroso.

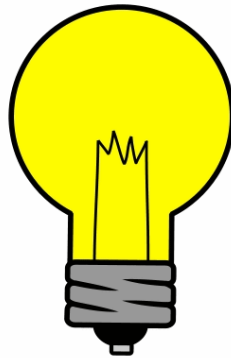
Te dedicas a fabricar llantas para camiones. De pronto sale una nueva legislación: Todas las llantas nuevas deben contener por lo menos un 5% de material reciclado. La nueva ley es vigente, ya se publicó en el boletín oficial.

En este caso, no tienes elección. Debes alinearte para cumplir la ley, así que deberás iniciar un proyecto para hacer que, por lo menos, el 5% de la materia prima venga de material reciclado, y ver en qué parte del proceso lo incluyes.

Cuando la ley vigente cambia, es necesario cumplirla y para ello habrá que modificar las prácticas que sean necesarias. Pues, un principio de jurisprudencia dice que “el desconocimiento de la ley no exime su cumplimiento”.

Generalmente las compañías tienen un departamento legal que se encarga de estar al pendiente de las nuevas leyes que salen publicadas en el diario oficial para iniciar proyectos y cumplirlas. Estas leyes pueden afectar el aspecto laboral, fiscal, ambiental, de logística, de importación o exportación o cualquier otro.

IV. Cuando el proyecto nace en los pasillos de producción



Pero, como dije, hay proyectos que nacen en los mismos pasillos de producción, cuando un directivo detecta un problema o un área de mejora, y decide hacer algo al respecto.

Veamos este ejemplo, que me ha sucedido:

Tú, Luis, vas muy feliz a la cafetería, ¡por fin es la hora de la comida! Pero en el camino te encuentras al director de operaciones, José, y te dice más o menos así:

—“Oye Luis, no te parece que el área de trabajo está muy oscura... ¿o serán mis ojos?”.

Como sabes que no le gusta que lo contradigan, y menos que le digas ciego, le contestas:

—“Ahora que usted lo menciona... me parece que sí”.

A lo que, Él, sabedor de que siempre tiene la razón, te avienta el sapo:

— ¿Me puedes entonces apoyar, por favor, que todo se vea más bonito e iluminado, y ya de pasada ver si podemos ahorrarnos un 20% en electricidad? Y, si se puede, quiero que todo quede para antes de nuestras posadas de navidad. Trata de que el costo no pase de los diez mil dólares y el retorno de inversión sea de 2.0 a un año.

Ya tienes un nuevo proyecto en mano, ¡y fue camino a la cafetería! ¿Adivinas quién es el sponsor? Exacto, José, director de operaciones.

También restricciones para el project charter: Fecha límite, 25 de diciembre, debes ahorrar el 20% en electricidad, no pasar los diez mil dólares y que el ROI sea de 2.0.

Cuando un director te hace un requerimiento de este tipo, aunque sea tan informal, debes considerar que ya te asignaron un proyecto real.

Y, ¿qué es lo primero que debes hacer? ¿Adivinas? Exacto. Crear un project charter preliminar para revisarlo con tu sponsor en cuanto sea posible.

Pero si él te dice “no necesitamos esa burocracia”, estarás en problemas.

Si ni siquiera quiere firmar el charter, será el indicador de que su solicitud del proyecto tiene altas probabilidades de convertirse en un rumor que podrá cancelarlo a su antojo, o quitarte los recursos que necesites.

Tal vez existe un compromiso casi nulo de su parte y te lo pidió nomas porque no tenía nada que hacer. Y puede ser que a la hora de la verdad, te diga: *“¡quéé! ¿Yo te pedí eso? No me acuerdo”*.

Un project charter, es un documento crítico de decisión al inicio de un proyecto: voy o no voy.

El Plan de Negocios o Business Plan



El plan de negocios es un documento muy importante, pues servirá de ancla para cada uno de los proyectos que se inicien durante el año.

Debe estar terminado para el mes de enero, que es cuando se da inicio a la contabilidad de la empresa. O antes, si el calendario fiscal de la compañía está desfasado.

El plan de negocios no tiene mucho detalle. Solo contiene los nombres de los proyectos, y están descritos solo a un alto nivel. También se indica el *champion* o responsable de cada uno de ellos, a nivel directivo.

No dice cuánto costarán, ni quienes los harán, ni cómo se ejecutarán. Todo eso vendrá después, cuando se inicie la planificación, se tengan los project charter y se puedan asignar los presupuestos.

Este sistema tiene grandes ventajas para la metodología de Project Management.

Convierte a los directores en sponsors naturales. ¿Quién mejor como facilitador que asignar a los mismos que crearon el Plan de Negocios? Además hay una mejor coordinación entre directivos a la hora de pedir recursos entre departamentos.

Ojo – Tu Business Plan es un documento auditable

En las empresas que tienen un sistema de calidad avanzado, el plan de negocios es un documento auditable.

Esto es, dos veces por año un auditor externo lo revisa de principio a fin, verifica que El Plan se esté ejecutando como se planificó y anota las desviaciones.

Este ejercicio es muy útil porque le da información independiente a la Alta Gerencia de cómo va el plan, permite corregir a tiempo cualquier desviación.

¿Cuál es el rol del Project Manager cuando se está elaborando El Plan?



¿Qué puede hacer un project manager mientras nace el plan de negocios? No mucho.

Estar atento, esperar a que se definan las principales iniciativas de la compañía y crear un project charter y el plan del proyecto en cuanto se autoricen los proyectos.

Si eres asignado formalmente a llevar adelante uno o más proyectos, debes darte a la tarea de preguntar a varios directores, lo antes posible, cómo y por qué llegaron a la conclusión de que ese proyecto debía realizarse.

Por lo general, esta es información que no quedó registrada en ninguna parte. Pero aun está fresca en la mente de los ejecutivos, y es muy útil a la hora de confeccionar el charter. Así te quedará un entendimiento común sobre qué trata el proyecto cuando hagas las presentaciones gerenciales.

¿Cómo hacerle cuando necesitamos proponer un nuevo proyecto que no estaba en el radar del plan de negocios? – Hay que hacer una propuesta preliminar de Nuevo Proyecto.

Antes de asignarles recursos, un proyecto debe pasar por un loop de aprobación de tus directivos.

Si quieres documentarlo la herramienta que necesitas se llama *requerimiento de proyecto*. El propósito del requerimiento de proyecto es identificar claramente la necesidad del negocio y explicar el potencial del proyecto propuesto.

No es el project charter. Pero si se aprueba, toda la información del formato de requerimiento del proyecto se va al charter, así, directita.

La persona que intenta que un nuevo proyecto sea aprobado llena el formato, y luego presenta esta propuesta a quien toma la decisión o al *comité de aprobación de proyectos*. Esta puede ser una persona de finanzas o coordinador PMO.

Esto es muy necesario, pues el proyecto necesitará recursos de la empresa y todos deben enterarse en qué se van a meter.

El comité, en un foro, decidirá, usando un método formal, si se procede o no con el proyecto. Claro que dentro del grupo debe haber por lo menos una persona a la que le interese que se apruebe. Puede ser el sponsor o cliente del proyecto.

En caso de aprobarse, el comité otorgará un grado de prioridad al proyecto, digamos de 1 a 5, e indicará cuándo puede iniciarse.

El requerimiento del proyecto se usará antes del project charter y debe incluir:

Información del negocio

- **Unidad de negocio o departamento:** Quién lo solicita.
- **Necesidad del negocio u oportunidad:** Por qué este proyecto es importante y cómo apoya al negocio.
- **Alineación con un objetivo estratégico:** Identifica el objetivo que el proyecto apuntalaría.
- **Cliente:** Quién usará el producto o servicio final del proyecto.

Descripción del proyecto

- **Objetivo:** Declara lo que el proyecto logrará. Deberán impactar de alguna forma en una oportunidad de negocio o necesidad. Deben ser SMART — específicos, medibles, alcanzables, realistas, y con fecha de cumplimiento.
- **Alcance:** Identifica claramente qué está incluido en el proyecto. La falta de definición del alcance es, comúnmente, causa de fracaso. Si no delimitas claramente el alcance, estarás a merced de cualquier director que te pedirá más cosas durante el desarrollo.
- **Fecha de terminación:** Provee una fecha aproximada de cuándo se espera que termine el proyecto.
- **Presupuesto estimado:** Provee un valor aproximado del costo del proyecto. LO que se tenga a la mano de información.

Información sobre el proyecto

- **Supuestos:** Son eventos o condiciones que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que, al momento, todavía son conjeturas. Aun así, para fines prácticos de la planificación, estos hechos se enuncian como certezas. Escríbelos en forma clara y concisa, son los cimientos del proyecto. Ejemplo: durante el proyecto no se removerá a ningún miembro del equipo de trabajo.
- **Problemas:** Identifica asuntos sobre los que no hay un acuerdo aun o están en discusión. O aquello sobre lo que un stakeholder clave tiene un punto de vista diferente al nuestro. Ejemplo: el director de ingeniería no quiere soltar a nadie de su departamento para este proyecto.
- **Riesgos:** Identifica cualquier evento que, si ocurre, tendrá un efecto positivo o negativo en el éxito del proyecto. Ejemplo: si la producción se incrementa en un 30%, durante diciembre puedo perder a dos miembros clave de mi equipo.

Criterio de aceptación: Explica, brevemente, cómo se sabrá que el proyecto puede ser considerado completo o exitoso.

Gráfico 7. Template de *project request* o requerimiento del proyecto

Número de proyecto	Nombre del proyecto		
Project Manager	Sponsor	Fecha	

Información del negocio

Área de la compañía o departamento impactado
Necesidad del negocio que cubrirá
Objetivo estratégico al cual se alinea
Cliente

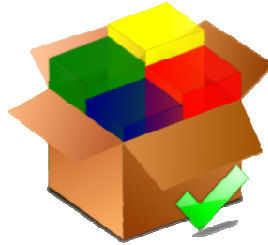
Descripción del proyecto

Objetivo
Alcance
Fecha deseable de terminación
Presupuesto preliminar estimado

Información del proyecto

Supuestos iniciales
Problemas potenciales preliminares
Riesgos que se pueden visualizar en esta etapa

El enfoque debe ser siempre cumplir con los entregables



Una gota de prevención: no pierdas de vista los entregables comprometidos con tu cliente. La administración de proyectos pequeños debe mantener su enfoque en completar los entregables para que el cliente los apruebe.

Veremos más sobre esto cuando construyamos la Work Breakdown Structure—WBS.

En otras palabras, si tu proyecto consiste en instalar una línea de producción y un entregable es **balancear los ritmos de trabajo** de seis máquinas, ¡completa ese entregable!

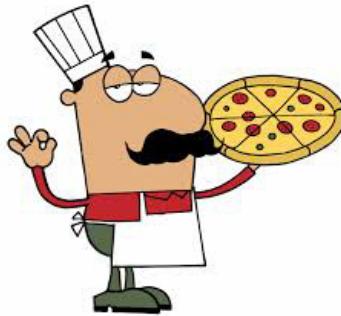
Después llenas los formatos.

Otra advertencia

Como ya te comenté los procesos están presentados en secuencia, uno tras otro, pero no necesariamente se requiere que así sean ejecutados. Muchos de ellos suceden en paralelo, porque así es más fácil o porque te permite optimizar los recursos y ahorrar tiempo.

- **Ejemplo 1:** Al mismo tiempo que realizas el paso 11 —estimas tiempos y costos—, también haces el 12 —seleccionas a tus contratistas.
- **Ejemplo 2:** Al mismo tiempo que estás en el punto 3 —identificando a tus stakeholders—, puedes ir al 4, preguntándoles sus requerimientos y expectativas.

Qué es un entregable



Un entregable es cualquier producto, servicio o resultado, que debe ser producido para completar una fase del proyecto, o todo el proyecto en su totalidad.

Es algo que el cliente puede ver, tocar, oír, leer o sentir y que lo haga decir: “sí, esto es lo que esperaba de este proyecto, esto es lo que necesitaba”.

Todos los proyectos deben estar perfectamente enfocados en cumplir con los entregables del proyecto. Si tienes que elegir entre llenar un formato y hacer una tarea, mejor escoge la última.

Hay dos tipos de entregables: los intermedios y los finales.

- **Los entregables intermedios:** Se generan como parte del proceso para producir el entregable final, son los que el proyecto elabora durante su desarrollo.
- **Los entregables finales:** Son los que se presentan al cliente, como producto final del proyecto.

Por ejemplo, un proyecto puede requerir que una máquina de una tecnología nueva se ponga a trabajar. El entregable final será la máquina fabricando un producto.

Los entregables intermedios serán un manual de operación, el entrenamiento para el operador, un programa de mantenimiento preventivo, *trouble-shooting*, una lista de refacciones críticas, entre otros.

Date el tiempo para identificar claramente los entregables, con una redacción clara y sencilla, pues es muy importante para el éxito de los proyectos pequeños.

La mayoría de los proyectos se pueden dirigir usando los entregables. Como Project Manager puedes planificar y controlar el progreso del proyecto tomando como referencias sus entregables descritos en el Work Breakdown Structure o WBS.

Puedes ir agregando más detalles a cada tarea, solo si la nueva información mejorará el monitoreo y control de las actividades del proyecto. A veces, con solo definir claramente los entregables finales e intermedios de tu proyecto es suficiente para completarlo.

Más adelante te explico cómo dirigir el proyecto usando los entregables con una Work Breakdown Structure. De tal manera que la misma WBS se convierta en tu herramienta de control del proyecto.

Ciclo de vida del proyecto



El PMBOK®, en su Quinta Edición, define el ciclo de vida del proyecto como una secuencia de fases cuyo número depende de la necesidad de control de la organización que requiere el proyecto.

El ciclo de vida del proyecto representa una industria específica y define las fases del proyecto del inicio a fin. Así que para cada tipo de industria, el ciclo de vida puede ser diferente.

Por ejemplo, para desarrollar un nuevo producto, el ciclo de vida incluye: **concepto inicial, diseño, prototipo, pre-producción y volumen.**

Las fases proveen control, porque cada una define el trabajo que debe realizarse, y de ella resulta un entregable, señal de que ya se puede a la siguiente etapa. Por ejemplo, en el caso de nuevos productos, primero debe haber un concepto inicial —un bosquejo o borrador—, que luego se detallará en el diseño.

No se puede iniciar ningún prototipo sin tener el diseño detallado y aprobado. El ciclo de vida de un proyecto define el trabajo técnico que se requiere en cada fase. Cuándo se debe generar el entregable, quién está involucrado y cómo controlar el trabajo.

También provee puntos de revisión o chequeo para el proyecto, para que se tomen decisiones de si se continúa o no.

Ejemplo: si el prototipo no funciona, o da muchos problemas, o sale más caro de lo que se estimó, puede que la dirección, en una revisión, decida no enviarlo a la fase de pre-producción. Este método se llama Gate Keepers.

Otros tipos de ciclos de vida de proyecto

- Un proceso de diseño de enseñanza en una materia.
 - Proyecto de diseño web.
 - Un proyecto de mejora continua.
 - Contratación de un nuevo proveedor.
 - La construcción de un estacionamiento para los empleados.
-

El ciclo de vida para proyectos pequeños

Como verás en el Gráfico 8, un ciclo de vida en el desarrollo de nuevos productos incluye las siguientes fases:

- Definición de los requerimientos.
- Diseño.
- Desarrollo.
- Prueba.
- Producción en volumen.
- Revisión post-implementación.

Cada una de estas fases son cortas en duración, pueden tardar desde unas horas a unos días, y pueden estar combinadas en la fase de planificación.

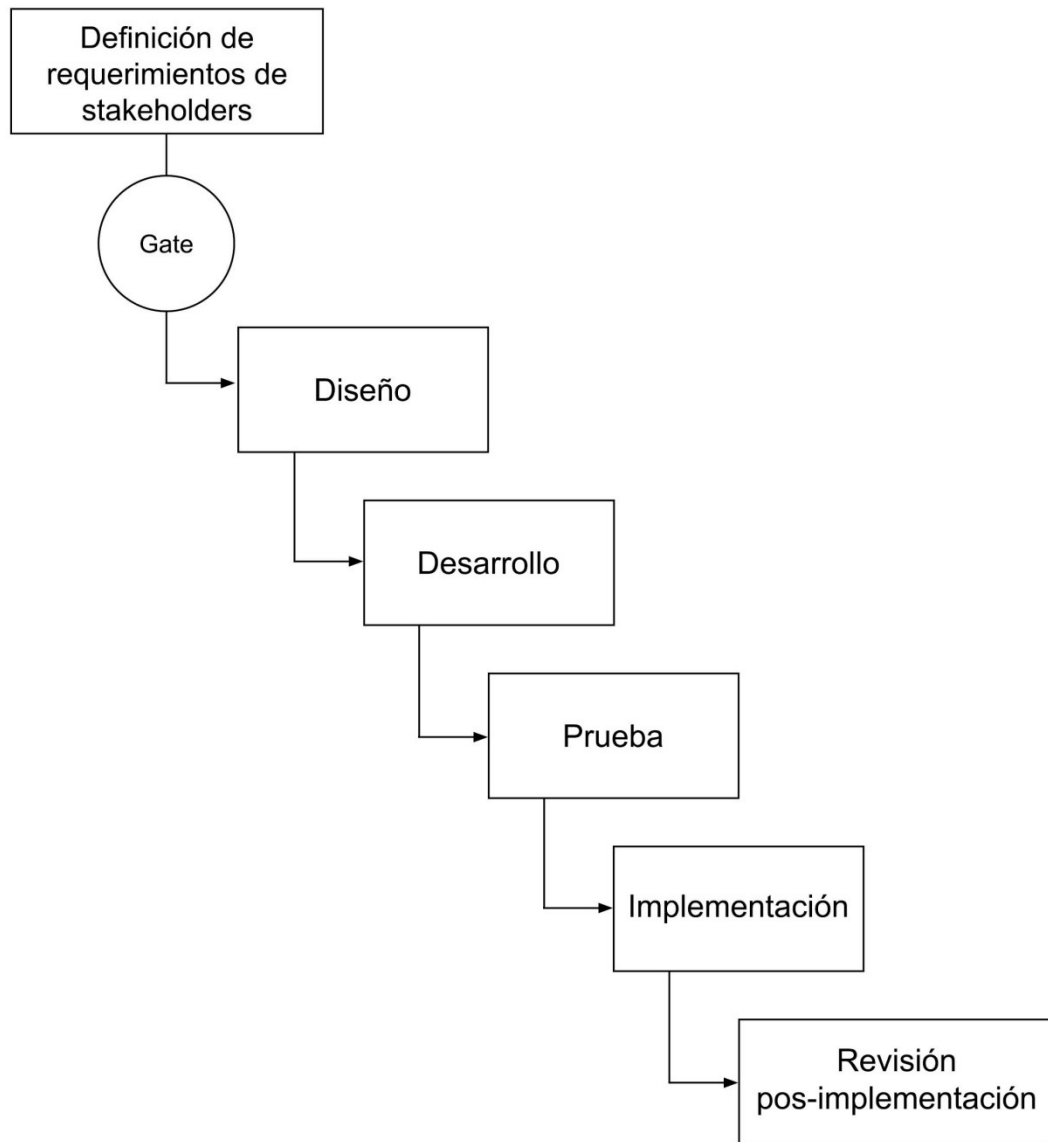
Por qué es importante entender el ciclo de vida del proyecto

Como Project Manager debes comprender bien cuáles son las fases de tu industria específica porque el ciclo de vida del proyecto define lo que el proyecto producirá y los entregables en cada fase.

La mayoría de los proyectos pequeños puede usar un ciclo de vida genérico. Esto se debe a que la mayoría de estos ciclos no son específicos de una industria y no requieren una metodología puntual.

Pero si encuentras que tu proyecto requiere un ciclo de vida con una metodología específica, entonces esa es la que deberás usar para tu proyecto.

Gráfico 8. Ciclo de vida genérico para el Desarrollo de Nuevos Productos



Los cinco procesos del Project Management



Los cinco procesos de la Administración de Proyectos no son lineales, más bien se comportan como etapas que traslapan entre sí en el tiempo.

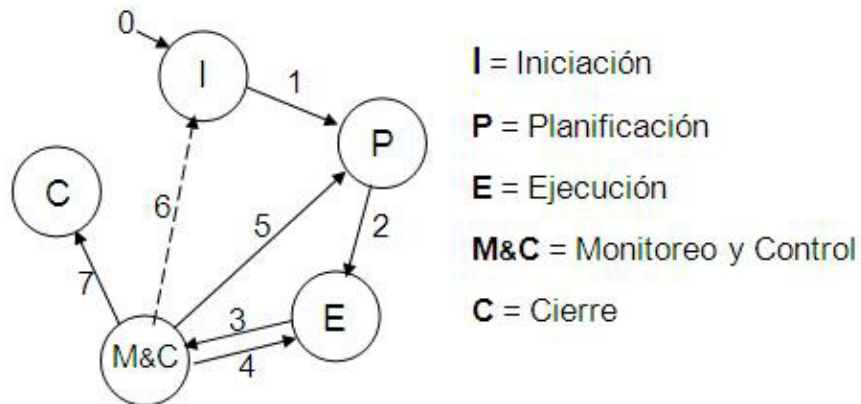
Observa el modelo y puedes notar que existe una interface entre la iniciación y planificación. Y es el mismo comportamiento con el resto de los procesos.

Esto te da libertad para empezar ya, a darle un adelanto a la planificación, mientras estas construyendo tu charter y colectando tus requerimientos.

La mejor forma de entender cómo interactúan las cinco fases por las que todo proyecto debe pasar es usando el modelo de las cinco bolitas. Para proyectos pequeños, solo se necesita completar un ciclo de estos cinco procesos.

En el Gráfico 9 te muestro la interacción entre los cinco procesos.

Gráfico 9. Flujo de los cinco procesos de la Administración de Proyectos



Flujo 0

- Todo comienza con la **iniciación**, cuando se completa, el proyecto es oficial y está aprobado por el sponsor. En esta etapa también se realiza una planificación genérica a muy alto nivel. El entregable principal es el project charter --acta de constitución del proyecto--.
- **Ejemplo:** el cliente dice que necesita una tabla con un clavo para solucionar todos sus problemas, y vamos a escribir esto en un charter.



Flujo 1

- Una vez aprobado el charter, se pasa a la **planificación**, que es la etapa donde se definen las actividades y se dan pautas de cómo se cumplirán los objetivos y cuáles serán los entregables específicos del proyecto.
- **Ejemplo:** vamos a ver qué tabla necesitamos, grueso, tipo de clavo, martillo. También debemos saber quién sabe clavar clavos, donde vamos a conseguir

ese clavo, cuantos golpes necesita, el equipo de seguridad, como mediremos la calidad del clavo y el nivel de competencia de la persona que hará el trabajo...

Flujo 2

- El proyecto comienza pasa a la etapa de **ejecución**. Es ahora cuando se hace lo que se estableció en el plan. Para ti, como Project Manager, es el momento de dirigir al equipo, ya que es la etapa en la que el trabajo se realiza.
- **Ejemplo:** aquí tomamos el martillo y clavamos el clavo.

Flujo 3

- **Monitoreo y control** del trabajo. Son procesos que deben hacerse para que lo que se está realizando coincida con lo que se documentó en el plan.
- **Ejemplo:** comparamos el tipo de clavo contra las especificaciones, tomamos mediciones.

Flujo 4

- **Si hay variaciones** entre lo que se planificó o las especificaciones del producto, se hacen las **correcciones** adecuadas y se **ejecutan** para ajustar las variaciones. En la etapa 3 y 4 del flujo se consume el 80% del tiempo y de los recursos monetarios del proyecto.
- **Ejemplo:** el clavo que pusimos no es el que está en la hoja de especificaciones, lo sacamos y conseguimos el correcto. Hay que clavarlo otra vez.

Flujo 5

- Si las variaciones entre lo que se planificó y lo que se está haciendo son muy significativas se solicitan **cambios al proyecto**. Cuando estos cambios se aprueban, se retroalimentan al plan para, si es necesario, modificarlo. Una vez aprobado el plan, pasamos otra vez al proceso de ejecución para hacer, o ejecutar, lo que se indicó —Flujo 2.
- **Ejemplo:** pues resulta que el clavo que estaba en la hoja de especificaciones no era el correcto tampoco. Hay que cambiar el tipo de clavo por uno más grande, documentarlo, revisar el plan y volverlo a clavar.

Flujo 6

- Pero, a veces, los cambios son tan grandes que debemos ir hasta el proceso de iniciación, y revisar el contenido del charter y el alcance documentado. Si el cambio solicitado es muy diferente a lo que está en el charter, hay dos decisiones posibles: o se modifica el plan, o cancela el proyecto para iniciar uno nuevo, con los cambios ya incorporados.
- **Ejemplo:** resulta que la tabla con el clavo no arregló el problema del cliente y no le sirvió. Ahora pide un tronco de árbol con una cuerda.

Flujo 7

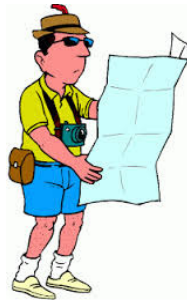
- Por último, cuando el trabajo ya fue completado, o bien el proyecto es cancelado, pasamos al **cierre**. Todos los proyectos se deben cerrar oficialmente, y sí, también existe un procedimiento de cierre de proyecto.

Parte II

Completando tu proyecto paso a paso

28 PASOS PARA HACER TU PROYECTO DE FORMA EXITOSA			
Iniciación	*Planificación	Ejecución y Control	Cierre
1. Asignación PMP	8. Prepara para planificar	19. Controla el plan y el cronograma	25. Evalúa el proyecto
2. Recopila los documentos relacionados	9. Controla la Work Breakdown Structure	20. Arma un reporte de status	26. Recoge los lecciones aprendidas
3. Identifica a los stakeholders	10. Define los entregables y tareas	21. Juntas o issue log	27. Arma el reporte de cierre
4. Entrevista a stakeholders	11. Estima los tiempos y los costos	22. Controla la calidad y los riesgos	28. Archiva la información
5. Arma el project charter	12. Selecciona a los proveedores externos	23. Aprobata los entregables	
6. Revisa el charter con los stakeholders	13. Arma el cronograma	24. Controla los cambios	
7. Aprobación del project charter por el sponsor	14. Define los riesgos		
	15. Prepara un plan de comunicación		
	16. Arma el plan del proyecto		
	17. Aprobación del plan por el sponsor		
	18. Organiza una Junta Kick off Meeting		

Mapa de los 28 pasos para el éxito



Te presento el mapa de los 28 pasos. Es la secuencia mínima de pasos que necesitas para completar tu proyecto.

Es un contenido único, no lo encontrarás en ningún otro libro de Project Management disponible en el mercado.

El mapa de los 28 pasos muestra, en forma gráfica, dónde estás y qué sigue en el proceso para completar tu proyecto, por eso lo he llamado *mapa*, porque te muestra el camino.

Te garantizo que funciona, y si sigues los pasos uno a uno, tendrás tu proyecto terminado, ¡y muy parecido a lo que tu sponsor y cliente soñaron!

Una gota de precaución: No necesitas usar *todos* los 28 pasos en *todos* tus proyectos, pues depende del tamaño, de la complejidad, de la cultura de tu organización, de tu propio estilo de liderazgo, entre otros factores.

Si es la primera vez que completas un proyecto en forma sistemática, te recomiendo que sigas los pasos uno a uno, como medio de entrenamiento. Después puedes saltarte los que no sean adecuados para tus futuros proyectos. Ejemplo: estimación de costos. Si tu proyecto no maneja presupuesto porque todos los recursos que usas son internos, propios de tu compañía, puedes saltar ese paso.

En el caso que algún principiante en la dirección de proyectos, o un director, vieran esta tabla como pura burocracia, no te desanimes, síguela igual y resiste las críticas.

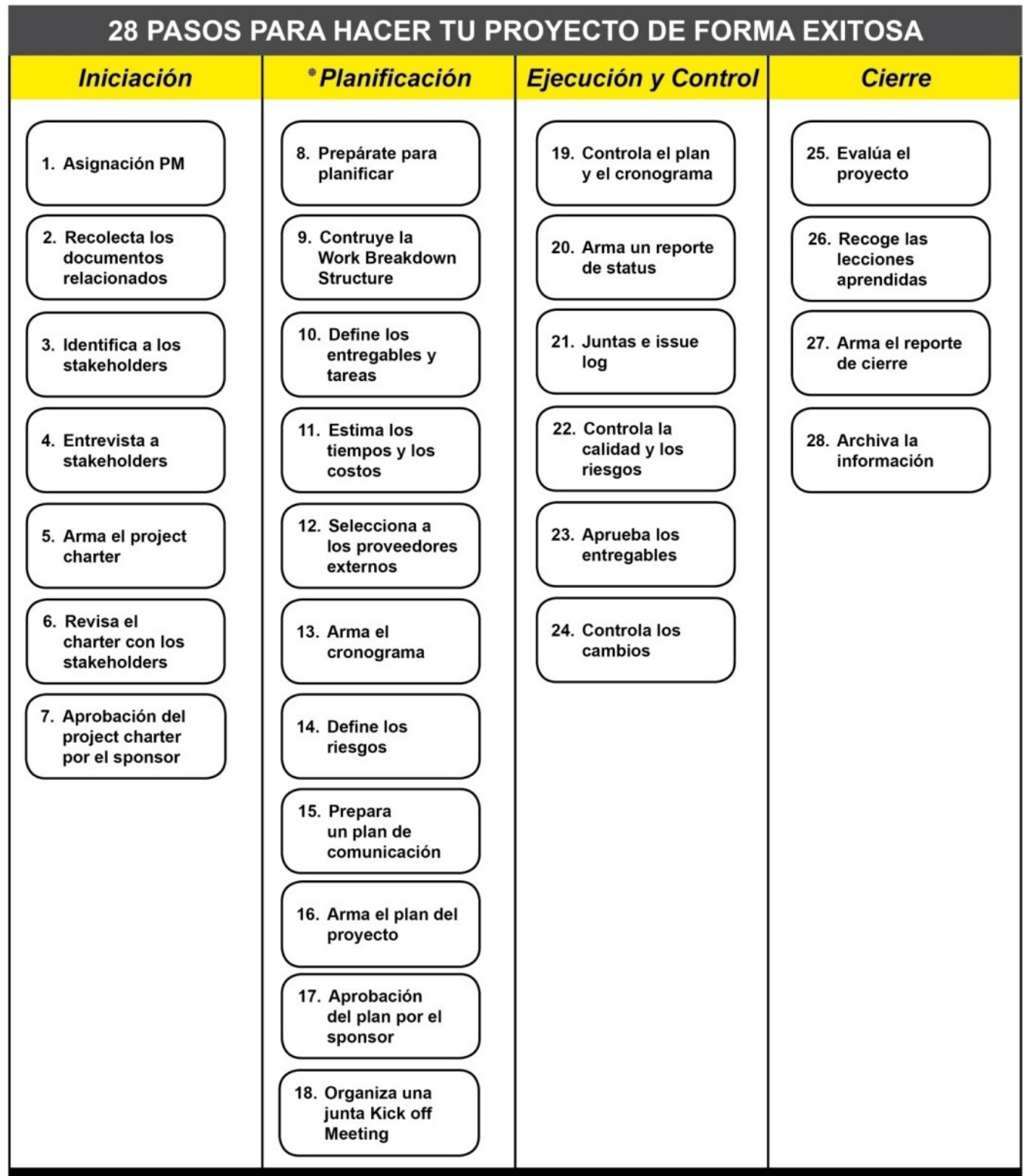
La mejor manera de vender algo es demostrando que funciona.

Cuando tus compañeros y gerentes vean que la metodología que sigues tiene sentido, y que realmente estás produciendo los resultados esperados, te pedirán más de lo mismo, o mucho mejor, que enseñes el método a los demás.

Advierte que en este mapa, la **planificación** tiene un asterisco (*). Significa que es la única fase en la que necesitas respetar la secuencia al pie de la letra. Primero debes

hacer el punto 9: la WBS; y después el 10, definir los entregables y las tareas, para luego pasar a 11 y estimar tiempos y costos.

Gráfico 10. Los 28 pasos básicos para completar tu proyecto



Iniciación



Lo que bien empieza bien acaba, y muchas cosas importantes para tu proyecto se definen en la etapa de iniciación. Todo proyecto por definición debe tener un punto de inicio y de cierre. La iniciación es el proceso que vuelve a un proyecto oficial, autoriza al director de proyectos para utilizar los recursos de la compañía.

Durante el proceso de iniciación defines los objetivos del proyecto, el alcance, los supuestos, las restricciones iniciales y los factores de riesgo.

Aprovecha esta etapa del proyecto para establecer una buena relación con tu sponsor. Puedes discutir, con un buen café —o cerveza— de por medio, sobre cuáles son sus expectativas personales en este proyecto, qué espera él, del proyecto cuando se termine.

En esta etapa vamos a asumir que la decisión de realizar el proyecto ya se ha tomado, se aprobó un equipo preliminar de trabajo, ya hay un presupuesto inicial y has sido oficialmente nombrado Project Manager del mismo. Ese es tu 10% de avance.

Ya cuentas con algunos documentos previos al proyecto como:

- Formato del requerimiento del proyecto.
- Revisión de los requerimientos.
- Propuesta del proyecto.

Entonces, el proceso de iniciación, ¿qué es?

La Iniciación contiene las actividades enfocadas a dar un buen arranque al proyecto. En esta etapa el proyecto deja de ser una buena intención de algún directivo para convertirse en algo real. En un compromiso de la Dirección para poner recursos en el proyecto X.

Es el momento en que José Campbell, Director de Operaciones dice:

—Sí, quiero una nueva línea de producción traída del extranjero, ¿Qué necesitamos hacer para que suceda?

Este es el momento en el que tú, como Director de Proyecto, te das a la tarea de identificar y entrevistar a tus stakeholders, comenzando por tu sponsor. Necesitas entender bien sus expectativas y necesidades para poder escribir un documento muy importante: **el project charter**.

Como ya sabes, el project charter proporciona la estructura y la información necesaria para planificar el proyecto, por eso, la fase de iniciación debe ser rápida.

Imagina que... ya has tenido las entrevistas con tus stakeholders, vas a tu computadora con tus notas a mano, llenas el formato de project charter y de inmediato lo revisas con tu sponsor, para asegurarte de que los dos están de acuerdo en lo escrito. Si hubiera alguna corrección por hacer, la haces en el acto.

Normalmente, este tipo de acuerdos es verbal. Al final de la fase de iniciación, ya estás listo para empezar la planificación del proyecto.

El project charter es el entregable principal de la etapa de iniciación. Recuerda, una vez más, **Sin Charter, no hay Proyecto**.

Los 7 pasos del proceso de iniciación (1-7)

Los siguientes son los siete pasos básicos que deben suceder en la etapa de iniciación.

Estos pasos no están ordenados en forma secuencial, pueden darse en cualquier orden, con tal que se cumplan.

Algunos pasos pueden durar apenas unos minutos, por ejemplo 1. La asignación del Project manager, y otros varios días, como 4. Las entrevistas de los stakeholders.



Paso 1. Asignación oficial del Project Manager —Director del Proyecto PMP.

Paso 2. Conseguir los documentos relacionados al proyecto.

Paso 3. Identificación de stakeholders.

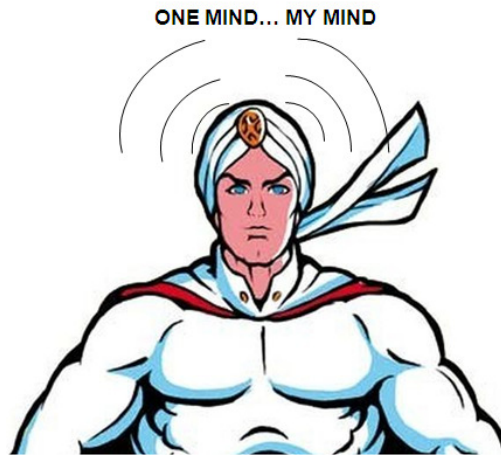
Paso 4. Entrevistas con el sponsor y otros stakeholders.

Paso 5. Preparación del project charter.

Paso 6. Revisión del project charter con los principales stakeholders.

Paso 7. Obtención de la aprobación del sponsor para comenzar la planificación.

Paso 1. Asignación oficial del Project Manager
PROCESO: INICIACIÓN (1-7)



La historia de tu proyecto comienza cuando te asignan oficialmente y por la autoridad correcta como el **Encargado del Proyecto X**.

Algunas veces, la dirección se olvida de anunciar oficialmente quién será el responsable único del **Proyecto X**. Gran error. Tal vez lo pasan por alto, porque les parece obvio o superfluo comunicar algo que ya han decidido en sus juntas.

O quizás creen que poseen poderes telepáticos como Kalimán.

Cuando me dicen que un equipo trae un proyecto asignado, pido a todos los miembros del mismo que se pongan de pie y que señalen, a la cuenta de tres y con el dedo, quién está a cargo del proyecto, quién es el PMR.

Si alguien apunta a otro lado, o señalan en diferentes direcciones, es **una falla de la dirección**. Me he metido en problemas con algunos gerentes por mencionar esto.

Comunicar las responsabilidades deja en claro quién será el responsable de hacer del Proyecto X todo un éxito, y elimina la ambigüedad quitando las dudas sobre quién estará a cargo. Cuando viene de la autoridad correcta, un comunicado oficial, hace una gran labor.

Pregunta: ¿Quién descubrió América?

Respuesta: Cristóbal Colón

Asignar y comunicar esta responsabilidad es algo muy sencillo, y tiene un gran valor agregado.

Puede hacerse mediante un anuncio público en los tableros de avisos de la empresa, allí dirá “Mario López será el encargado, de hoy en adelante, de sacar el Proyecto X”; o simplemente en un e-mail:

From: Juan Gonzalez [mailto:jgonzalez@manufacturingsa.com]

Sent: Friday, September 11, 2014 7:02 PM

To: all.employees@manufacturingsa.com

Subject: Asignación de Project Manager

Para todos los empleados:

A partir de hoy, el Ingeniero **Carlos** ha sido asignado como Project Manager para el proyecto **Made in México**. El tiene amplia experiencia en Manejo de Proyectos y confiamos plenamente en que podrá completar esta tarea con éxito. Carlos seleccionará un **equipo de trabajo** para que le ayuden en esta nueva empresa.

Solicitamos a todos su colaboración entusiasta para hacer del Proyecto **Made in México** todo un éxito. Así tendremos una línea de producción nueva en la planta y más trabajo para todos😊. Este proyecto está alineado a nuestro Plan Estratégico de Negocio Anual.

Buena suerte a todos y, como siempre, pueden contar conmigo para remover cualquier barrera en el camino. Confiamos plenamente en la capacidad de nuestros empleados para llevarnos al éxito. Cualquier duda al respecto, favor de contactarme directamente,

Queda

Juan González, Director de Producción



■ **Para pensar:** ¿Cómo es la asignación de proyectos en tu Compañía, tienes alguna idea de cómo mejorar este proceso?

Paso 2. Conseguir los documentos relacionados al proyecto

PROCESO: INICIACIÓN (1-7)



¿Qué información o documento hay disponible que brinde antecedentes sobre este proyecto? Revisa si hay un plan de negocios de la compañía en el cual este haya sido requerido.

Es momento de investigar, indagar, preguntar, buscar. Aquí la haces un poco de investigador.

Tal vez existe un e-mail de un director detallando la necesidad de tu proyecto... O, ¿qué tal un análisis de mercado donde se especifique que el nuevo producto que tu proyecto va a fabricar tiene expectativas de demanda muy altas en los próximos tres años?

Dependiendo de la madurez de tu sistema de documentación, la disponibilidad de información sobre antecedentes de tu proyecto puede variar.

Tal vez ya haya un archivo creado en la documentación interna que se relaciona en algo con el objetivo de tu proyecto. Si tienes un sistema de documentación formal como el ISO9001, tal vez encuentres algo en las bases de datos.

Es muy útil tener una entrevista personal con los directivos que están relacionados con este proyecto. Pregúntales cómo es que en su off-site definieron que este proyecto era importante para la empresa, y, de paso, sobre todo aquello que se discutió y no quedó formalmente plasmado en el plan de negocios.

Toda esta información es muy útil para usarla durante la planificación del proyecto. Y también para hacer una buena labor de venta a tu equipo de trabajo.

Te será más fácil explicarles por qué este proyecto es importante para la compañía, cómo es que fue concebido y qué pueden esperar ellos como equipo de trabajo si cumplen con los objetivos del proyecto.

Debes utilizar también los formatos o templates disponibles en tu sistema de calidad. Si ya tienes un formato de Charter, úsalo, si ya hay uno de WBS adóptalo. Como dije anteriormente no se trata de inventar el hilo negro.

También investiga sobre las políticas internas aplicables a tu proyecto. Como sabes, las políticas no se negocian, se cumplen.

Por ejemplo si necesitas tres proveedores para contratar un servicio de 50 mil dólares, aprende sobre esta reglamentación. Tal vez esté establecido que la calidad del proyecto la debe revisar un auditor de tu cliente.

Debes conocer qué política aplica para tu proyecto, pues darás guía a tu equipo de trabajo cuando se necesite.

La Experiencia de Mario — Gerente de Proyecto durante la fase de investigación.



He trabajado como coach en compañías internacionales, donde se forman equipos muy dinámicos y entusiastas de proyectos, —integrados digamos por 20 gerentes de proyecto en el core team—.

En esta fase les pido que investiguen muy bien todos los documentos relacionados al proyecto que quieren iniciar.

Y que busquen en todas partes: en su Corporativo, en el sistema de documentación, que pregunten a los empleados que tienen más antigüedad, que entrevisten a quien puedan. En otras palabras que hagan bien la tarea de investigación de antecedentes de proyectos similares.

Te puede pasar lo mismo que a Mario Hernández, Gerente de Proyecto de una firma internacional que fabrica turbo-cargadores para autos. Él traía el proyecto de fabricar un nuevo número de parte en su planta. Y se llevó una grata sorpresa en esta fase.

Pues encontró que un proyecto muy similar ya se había llevado en otra planta y que tenía acceso a TODA la información del proyecto, si así lo solicitaba. Desde el charter, WBS, plan de trabajo, plan de riesgos, lecciones aprendidas y otros más.

Me dijo que con esta simple investigación se ahorró meses de trabajo. Tomó los documentos que le servían y arrancó desde allí con su equipo de trabajo. Por lo cual estaba feliz como una lombriz.

Para el Proyecto Made in México, en las investigaciones, descubrimos que hace dos años una operación nueva se transfirió del extranjero a nuestra organización. Así que pudimos recuperar mucha de la información almacenada en nuestras bases de datos.

Había hasta un WBS, un plan de trabajo, un cronograma y otros documentos que sirvieron de base para nuestro propio proyecto. Pudimos entrevistar hasta al PMR encargado del proyecto en ese tiempo.

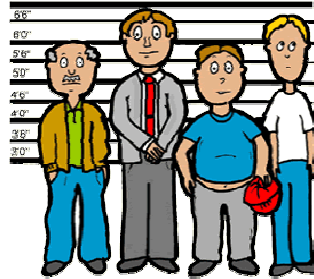
Esta información fue un avance muy conveniente para la fase de planificación del proyecto, pues nos permitió un arranque rápido tomando los documentos disponibles como base.

Evitando así la parálisis por análisis y empezar de cero.

Paso 3. Identificación de stakeholders importantes

PROCESO: INICIACIÓN (1-7)

Si existe una sola habilidad que garantice éxito en tus proyectos, es la comunicación efectiva. En todos los campos, no solo en Project Management, aquellos que son buenos —y eficientes— comunicadores tienen un gran futuro.



La comunicación no solo es hablar y hablar como merolico, sino que es todo lo que se relaciona con la transferencia de información entre y para los otros, en este caso, los stakeholders.

En este Paso 3 debes hacer una lista con los nombres y puestos de los stakeholders de tu proyecto.

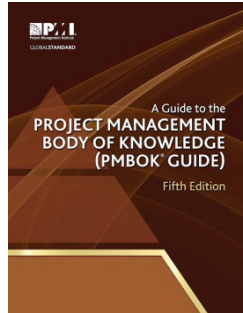
Normalmente esta lista no incluye gente que solo muestra interés en el proyecto, sino a aquellos que también tienen influencia o poder de decisión en este.

Por Ejemplo: Los empleados que usaran el resultado de tu proyecto son muy importantes, pues si no los tomas en cuenta, se convertirán en críticos muy duros del mismo. Curiosamente esto también se da aunque el proyecto traiga beneficios para ellos.



Recuerda que un stakeholder es cualquier persona, función o departamento que pudiera verse afectado por el resultado del proyecto.

¿Y qué dice el PMBOK® revisión 5th sobre los Stakeholders?



El PMBOK®, en su Quinta Edición, le da tanta importancia a la identificación y manejo de los stakeholders, que hicieron un cambio. Decidió sacar este proceso del área a la que pertenecía —Comunicación— y la convirtió en un área de conocimiento nueva: Stakeholders Management.

Es el principal cambio de esta nueva edición, liberada apenas en enero del 2014.

Los primerizos considerarían la búsqueda exhaustiva de stakeholders como una pérdida de tiempo y de poco valor agregado. Nada más alejado de la realidad.

El ignorar al stakeholder más pequeño lo podría convertir en el antagonista más formidable y problemático de tu proyecto durante la vida de este. ¡Simplemente por no haber sido tomado en cuenta! ... Recuerda la naturaleza humana.

Darte el tiempo de detectar y clasificar a tus stakeholders, te permitirá tener una visión más completa del proyecto en sí y del alcance del mismo. Te ayudará a mejorar tu capacidad de comunicación y podrás captar la *big picture* de tu proyecto.

Esta tarea consiste simplemente en identificar, a todos los que puedas, usando un formato sencillo.

Después los clasificarás por influencia e interés en el proyecto. No debería tomarte mucho tiempo. En un día podrías identificar fácilmente hasta cien stakeholders diferentes.

Una forma sencilla de hacerlo es tomar la lista interna de correos de tu compañía y asignarle un ranking inicial a cada uno. Pondrás en las primeras posiciones a la alta gerencia, luego a los gerentes intermedios y, después, a los supervisores.

De allí sigue un proceso de selección y eliminación. Deberás conservar a aquellos que reúnen estos dos atributos:

A— podrían ser los más afectados por el proyecto; y

P— tienen poder sobre tu proyecto.

Si trabajas con un Project Management System --PMS-- cuentas con un valor agregado. Puedes ir a los registros históricos de los proyectos pasados y sacar listas de stakeholders completas. Solo deberás actualizarlas y ajustarlas a tu proyecto.

Puedes usar un formato de colección y clasificación de tus stakeholders, como el que está en las páginas siguientes. Allí puedes ir poniendo Nombre, Puesto, rol y requerimientos que este stakeholder tiene respecto al proyecto. No te preocupes, esta investigación de requerimiento viene en las siguientes fases.

Ahorita solo preocúpate de ir manteniendo tu información del proyecto bien organizada.

Historias tenebrosas de la mano peluda

Cuando estoy dando clases o consultorías en una firma, siempre sale alguien con una buena historia tenebrosa de porqué su proyecto tan formidable casi se fue a la basura.

Muchas de las veces, la causa raíz, fue que simplemente no detectaron, clasificado y administrado a ciertos stakeholders, que luego se “descubrieron solitos” y de la peor manera.

Es una lástima, pues es muy fácil de hacer. Aquí están algunas de estas historias de terror...

Te comparto las que más miedo me dieron...

- Tenía listos a mis cinco proveedores principales para iniciar la obra. Y ¡tómala!, El Contralor —que es quien autorizaba los pagos— me dijo que El no sabía de lo que se trataba, que no estaba informado y que le dejara los cheques sobre el escritorio... que después los revisaba, si es que tenía tiempo.
- Las veinte máquinas moldeadoras estaban listas para ser enviadas a EUA. El de logística me dijo que no me preocupara porque ya estaban embaladas. ¿y qué pasó? Pues que se me olvidó la Aduana. Había un reglamento de un año de antigüedad de “certificación del país de origen”, que acababa de ser publicado. Me retrasé un mes solo por este trámite.
- La planta ya estaba lista para ser inaugurada después de 10 meses de trabajo duro... hasta hot-dogs compramos e invitamos a las autoridades locales. De pronto leí un memo de la Secretaría de Economía. Decía que antes del arranque de operaciones, un interventor de la Secretaria de Economía debía dar fe de que las nuevas instalaciones eran el nuevo punto de producción de la firma. ¡Se me había pasado la Secretaría de Comercio Mexicana, la SECOFI!

- Todo estaba listo para arrancar la planta. De pronto se me aparece la Supervisora de Seguridad —Safety— quien era una leona en cuanto a reglamentación y me dijo que estábamos fuera de La Norma. Porque no había suficientes regaderas de seguridad ni tomas de agua contra incendio. Que debíamos gastar diez mil dólares más en instalarlas.
- A la hora de iniciar el proyecto, se nos olvidó invitar al sponsor y gerente de planta al anuncio de remoción del primer tornillo para mover las máquinas. ¡Nadie se acordó de avisarles!...
- En un proyecto en una ciudad de México —Mexicali—, se gastaron 20 millones de dólares para crear una vía rápida para camiones que circulen sin paradas. Pero al director de proyectos se le olvidó consultar al vendedor de los camiones y choferes y a los concesionarios de transportes. Resultó que los camiones comprados no se podían maniobrar en las curvas, pues chocaban entre sí, cuando venían en sentido contrario. Se tuvo que re-trabajar 20 kilómetros de vías, para darles un metro más de ancho a ambos carriles. A la fecha el tramo sigue sin funcionar.
- Estábamos moviendo una fábrica desde Georgia, Estados Unidos a México. La planta se iba a cerrar definitivamente y 250 personas se quedarían sin trabajo. Cuando el equipo Mexicano preguntaba algo nadie contestaba nada. Una vez necesitábamos una escoba, y ni siquiera nos la prestaron. Hubo un boicot general contra el equipo de transferencia. ¡Al líder del proyecto se le había olvidado el sindicato de la fabrica!

Una historia de la vida real

Cuando recién comencé mi carrera me asignaron la responsabilidad encontrar y calificar a un nuevo proveedor para la vestimenta de los 2.500 empleados de una fábrica.

El sponsor —que era el director de producción—, quería ahorrar dinero contratando a un proveedor nacional.

Localicé tres proveedores que vendían la prenda que necesitábamos. La calidad era muy importante, porque debía proteger a los empleados de descargas electrostáticas de los circuitos electrónicos. Las pruebas de uso demostraron que, dos de esos proveedores, cumplían perfectamente con los requerimientos de las especificaciones sobre las cuales yo había investigado.

Todo estaba listo para enviar a producir las prendas, y yo estaba feliz por completar mi proyecto a tiempo. Pero... ¡ups!, NO había involucrado al **departamento de calidad de recibo** porque ellos no evaluaban los uniformes... hasta entonces.

Había una vez un stakeholder ignorado...

Cuando el gerente de recibo me preguntó por el proyecto, le conté toda la historia... pero ya era tarde. Era obvio que los había considerado fuera del alcance del proyecto y ni me acordé de ellos.

A la semana siguiente recibí, de manera formal, vía e-mail, una lista ¡con más de 50 requerimientos y especificaciones adicionales que las prendas debían cumplir! Además, habían firmado documentos adicionales para poder formar parte de la evaluación.

Al revisar la lista noté que varias de sus peticiones eran completamente absurdas y no tenían mucho que ver con la funcionalidad de las prendas. Por ejemplo: que no se arrugaran al lavarlas y que la tela no perdiera el color con el sol...

El mensaje entre líneas —después supe— era: “Eso fue no más por habernos ignorado, para que te eduques”.

Moraleja: ignorar a los stakeholders influye negativamente en tu proyecto.

Te traerá consecuencias, si no son inmediatas, lo serán más tarde. Algunas de estas represalias pueden materializarse en retrasos o nuevos requerimientos cuando los stakeholders ignorados se enteren de que no los tuviste en cuenta.

Gráfico 11. Ejemplo de una lista de stakeholders con sus requerimientos e influencia sobre el proyecto

Número de proyecto	Nombre del proyecto	
11/2013-001	Made in México	
Project Manager	Sponsor	Fecha
Mario	Juan González, Director de producción	23-Ene-2014

#	Nombre	Puesto	Rol	Contacto	Requerimiento
1	Juan González	Director Producción	Sponsor y cliente	X-3454	Las personas no deben caminar más de 20 metros al hacer su trabajo para sus puestos de trabajo. Debe haber una instrucción de trabajo a menos de 5 metros de los operadores.
2	Olga López	Gerente de Calidad	Cliente	X-5244	Los niveles de calidad se deben de mantener igual a los actuales. Cada inspector debe tener una estación de inspección ergonómica. Cada línea nueva debe ser evaluada por Inspectores antes de producir volúmenes de producción
3	Rubén Alvarado	Operador del Horno	Stakeholder y cliente	N/A	El horno de curado debe estar a su altura sin necesidad de una plataforma adicional. Operador no debe levantar cargas mayores de 20 kg.
4	Antonio Salgado	Jefe de Finanzas	Stakeholder	X-2574	El dinero debe ser solicitado con siete días antes de ejercerlo. Todo pago a proveedores debe solicitarse mediante una factura que cumpla los requisitos fiscales.
5	Inspección de producto terminado	Inspectores varios	Stakeholder	X-5877	Los micros de inspección deben ser modelo MVA-60X. Deben hacer estaciones de inspección entre las líneas de producción.

Paso 4. Entrevistas con el sponsor y los stakeholders PROCESO: INICIACIÓN (1-7)



Tu sponsor comparte contigo la responsabilidad del proyecto. Si el proyecto falla, él también se verá afectado en su reputación. Por ello, y porque también tiene mayor autoridad que tú, tiene el poder de firma sobre los recursos asignados a tu proyecto.

Debes de tenerlo siempre de tu lado y mantenerlo bien informado de cualquier problema que surja durante la implementación, tu comunicación con El debe ser formal e informal, que tengas la confianza de que cuando lo veas en el pasillo le comentes cómo va el proyecto.

Otros stakeholders importantes, que debes tomar en cuenta son: tu cliente —que es quien usará lo que produzca tu proyecto—, tu equipo de trabajo, y otros departamentos que estén directamente relacionados con el proyecto.

Una actividad clave durante la fase de iniciación es la recopilación de las expectativas y necesidades de tus stakeholders. En otras palabras, qué esperan de tu proyecto una vez terminado, y qué necesitan del mismo.

Estas **expectativas** debes convertirlas en **requerimientos** y en **objetivos** de tu proyecto.

La entrevista personal, el mejor medio para recoger las expectativas



Algunos medios para recopilar esta información son: las entrevistas personales —la mejor opción—, la investigación en documentación existente —tal vez haya un buzón de “quejas y sugerencias” y tu proyecto tenga la mayor cantidad de reclamos— y las encuestas —.

Puedes mandar un correo, pidiendo a tus stakeholders su opinión sobre el proyecto.

Recuerda: si preguntas, debes aceptar de buen grado las respuestas.

Al leer las declaraciones te puedes llevar sorpresas, algunas tan cándidas como por ejemplo: “Lo que quiero es que tu proyecto no me impacte en la producción”, “Lo que espero es que como miembro del equipo, se me dé una carta de recomendación para trabajar en otros proyectos”, “Me gustaría se me pagara el Examen PMP”,...

Una vez que termines de recopilar toda esta información, que no deberá tomarte más de una semana, debes documentarla apropiadamente y compartirla en una junta con tus stakeholders. También puedes enviarla por e-mail, pero siempre una presentación personal es mejor.

Recuerda siempre seguir las reglas de una junta productiva, enviando una agenda de junta por adelantado y realizando la junta en forma organizada.

¡Precaución! Esos stakeholders distraídos



Cuando estas realizando el plan de tu proyecto, y no exploras suficientemente las necesidades de los stakeholders importantes para tu proyecto te traerá consecuencias.

Es un hecho. Al irse desarrollando el proyecto, te van a pedir cosas urgentes de último momento, y que vas a tener que cumplir. Lo que agregará más trabajo, costo y tiempo.

Debes ser lo suficientemente persuasivo para localizar a tus stakeholders y ponerlos a trabajar, para que te digan con tiempo, lo que necesitarán de tu proyecto al inicio, o acepten las consecuencias.

Lo más posible es que ellos te vean como el responsable absoluto y único, y sienten que no saldrán afectados en caso de que el proyecto falle. Se sienten seguros.

Ejemplo:

En un movimiento de líneas de producción, el Ingeniero de seguridad “olvidó” incluir estaciones de lavado de ojos y regaderas en cinco puntos estratégicos, las cuales son requeridas por la norma de seguridad. Sin embargo al darse cuenta de su error las exigió, ya avanzado el proyecto. Amenazando que “estaríamos fuera de la norma” si no se colocaban.

La verdad es que se le habían preguntado sobre todas sus necesidades al inicio del proyecto. Pero no se acordó, le dio flojera o no le dedicó tiempo a pensar.

Este es un problema bastante común. El PM hereda todas estas deficiencias y las debe incluir al final de proyecto como “adicionales”.

Un proyecto en el que no se identifican TODOS los stakeholders desde el inicio sufrirá muchos cambios en la implementación, y estas solicitudes de cambio te saldrán de donde menos pienses.

Gráfico 12. Formato para listar a todos los stakeholders

Número de proyecto	Nombre del proyecto	
11/2013-001	Made in México	
Project Manager	Sponsor	Fecha
Mario	Juan González, Director de producción	23-Ene-2014

Stakeholder	Interés en el proyecto	Impacto y nivel de influencia	Requerimientos
Juan González, Director de producción	A	A	Le gustan los datos. Es medio hosco para decir las cosas y es muy directo. No le gusta la diplomacia.
Saúl González, Mantenimiento	A	M	Quiere que su gente sea bien entrenada, siempre piensa en entrenarla en todo y si le sale gratis, mejor.
Raúl Medina, Gerente de finanzas	B	A	Le gusta estar informado de todo, no le gustan los e-mails, sino la información cara a cara. Le gusta que la gente vaya a su oficina a platicarle.
Sebastián Ulloa, Recursos Humanos	B	B	No tiene ningún interés en este proyecto, ni quiere estar informado, pero hay que estar pendiente por si cambia de opinión.
Alicia García, Gerente de calidad	M	M	Quiere reportes mensuales de ppm, y pareto de defectos en corrida piloto, via e-mail.

A = Alta
M = Mediana
B = Baja

Gráfico 13. Grados de interés e influencia y estrategias a tomar – algunos ejemplos de miembros típicos.



Esos stakeholders “especiales”



Algunos stakeholders —individuos con poder en la organización— no importando lo que se haga, son extremadamente difíciles de complacer, son “especiales”.

Estas personas —que ya debes tener bien identificadas—, parecen nunca estar contentos con el trabajo de nadie. En las juntas ponen cara de piedra, casi sin expresiones faciales. Algunos de sus comentarios son muy ácidos o son simplemente muy poco diplomáticos.

Estos directivos no reconocerían una emoción ajena aunque se les abofeteara con ella. Sin embargo, también son líderes de opinión. Esto es, sus comentarios y sugerencias son tomados en cuenta por todos. Son personas a las que se les consulta con frecuencia sobre qué opinan de alguna situación.

Y se han ganado ese lugar porque han demostrado inteligencia en el negocio, o porque llevan muchos años en la compañía o tienen línea directa con el jefe. Así que debes identificarlos y tenerlos de tu lado.

La mejor receta para este tipo de stakeholders es la **comunicación abierta y continua**, utilizando el medio de comunicación que ellos prefieran. Si puedes, platica directamente con ellos e indaga claramente sobre sus necesidades y expectativas del proyecto.

Puede ser que tenga una necesidad muy particular y que sienta que no fue tomado en cuenta desde el principio.

Aclara y documenta su requerimiento. Asegúrate de siempre tenerlo informado sobre cómo su requerimiento será satisfecho, y, si no se puede, ofrécele opciones sobre el proyecto.

-
- **Para pensar con tu equipo de trabajo:** ¿Pueden identificar algún stakeholder especial en tu compañía? ¿Tienes alguna idea de cómo conseguir y mantener su apoyo? ¿Que tipo de personalidad tiene?
-



Paso 5. Prepara el project charter

PROCESO: INICIACIÓN (1–7)

El project charter define claramente el proyecto, y es un acuerdo entre tú y el sponsor.

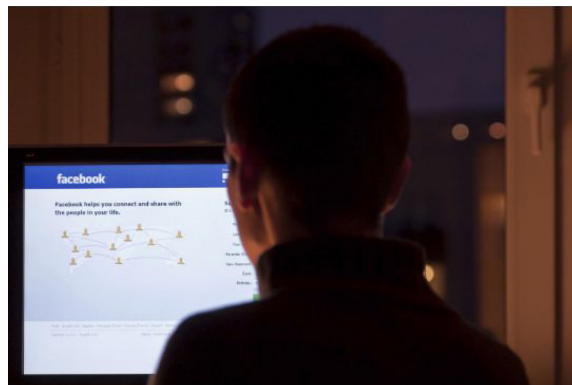
Como Project Manager asignado debes hacer la tarea de preparar y llenar este documento tan importante. Una vez terminado, tu sponsor lo revisa, corrige y lo envía a toda la compañía, anunciando así el inicio del proyecto.

El project charter es como el acta de nacimiento de un proyecto. Sin él, el proyecto sería simplemente un rumor, ideas al aire o buenas intenciones.

El charter es el contrato inicial del Project Manager a su Sponsor.

Hacer un buen charter toma varias horas, pues perfila lo que será y lo que **NO** será el proyecto, una vez terminado. Para proyectos pequeños, el charter no debería tomar más de dos días.

Claro como el Sponsor, es seguramente un Director muy ocupado y se la lleva todo el día en Facebook, puede tardar más tiempo en revisarlo y tenerlo firmado.



Sin project charter no hay proyecto



¿Sabías que la causa número uno de fracaso de los proyectos es simplemente no se tomaron la molestia de hacer y firmar un Project Charter? ¿De tomarse el tiempo de escribir en un documento lo QUE ES y que NO ES el proyecto?

Este documento se realiza antes de iniciar cualquier proyecto. Como Director de Proyecto preparas el charter con los aportes de tus stakeholders. Pero el sponsor lo firma y distribuye, sacando copias o enviándolo por e-mail, dependiendo de los sistemas que tenga tu compañía.

El propósito del project charter es darte, como Project Manager, la autoridad para utilizar los recursos de la compañía en actividades relacionadas con el proyecto y ponerte oficialmente a cargo de este.

El charter es un documento muy importante en el sistema de administración de proyectos. Aquí es donde se identifican los objetivos del proyecto y el alcance del mismo. Sería como tu contrato de trabajo.

El charter también se usa como referencia a través de la vida del proyecto, para asegurarnos, una y otra vez, que el alcance del mismo no cambió.

Es típico usarlo para comenzar las juntas de revisión de status del proyecto frente a la dirección. Sería como la filmina número dos.

Todos los gerentes verán, en cada una de tus presentaciones, de qué se trata –y de qué no– tu proyecto. Cuando alguien te pida una adición al mismo, si no está dentro del alcance, el cambio debe rechazarse. Luego veremos bajo qué condiciones sí se aceptaría ese cambio.

Una historia de la vida real, El lobby bonito.

Estaba yo trabajando en una transferencia de una planta grande de una locación a otra dentro de la ciudad. Mi función era auxiliar al Project Manager, y el proyecto ya estaba en la fase de ejecución.

El gerente general —sponsor del proyecto— se acerca al PM para pedirle que en la nueva Nave lobby principal quedara mucho mejor que el actual.

El Project Manager inmediatamente se refirió el charter firmado meses anteriores por Sponsor. Le mostró que la mejora del lobby no era parte del alcance; que el compromiso era transferir el lobby tal y como estaba, y así estaba, bien claro, en el documento.

Y también
quiero que el
lobby quede
bonito...

Pero el director se mantuvo en su posición de mejorar el lobby. Al día siguiente el Project Manager se presentó a la oficina del director, y le demostró que una mejora del lobby incrementaría el presupuesto asignado en diez mil dólares y cuatro semanas más al proyecto. Le pregunto, amablemente claro, que si asignaba este recurso y tiempo adicional al proyecto con mucho gusto mejoraba el lobby, como parte del proyecto.

Al final el director aceptó que la mejora del lobby debía ser un proyecto aparte, una vez concluido el proyecto de movimiento de la Planta.

Ese es el valor de tener un charter bien documentado. Te quita trabajo adicional, te permite ver a gusto tu película favorita y dormir tranquilo por las noches.

Los componentes del project charter

El project charter define con mayor exactitud al proyecto. Autoriza al project manager para usar recursos de la compañía en actividades del proyecto.

El project charter incluye:

Roles y responsabilidades en el proyecto

- **Nombre del proyecto:** El nombre es altamente significativo. Escoge uno único, corto y que pueda ser adoptado por el equipo de trabajo. Ejemplo: Proyecto cero papel.
- **Sponsor del proyecto:** Persona que será la máxima autoridad, y también la que tendrá la mayor responsabilidad en el proyecto. Es quien asigna los recursos necesarios para que el proyecto se lleve a cabo y será el encargado de remover barreras.
- **Project Manager:** El responsable de la ejecución del proyecto y de solucionar los asuntos diarios.
- **Otros stakeholders:** Listados por nombre, todos los interesados que se verán afectados por el éxito o fracaso del proyecto. Ejemplo de stakeholders: el cliente, los usuarios del proyecto, personas de otros departamentos.
- **Equipo del proyecto:** Personas que formarán parte del equipo de trabajo.

Descripción del proyecto

- **Antecedentes:** Describe en forma genérica el propósito del proyecto, por qué se decide iniciarlo y cómo se alinea a los objetivos del negocio.
- **Objetivos del proyecto:** Define qué se logrará con él al completar el proyecto. Los objetivos definen la necesidad del negocio u oportunidad que se busca. Recordemos, los objetivos deben ser SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y definidos en el Tiempo, fecha.
- **Alcance del Proyecto:** Identifica los límites del proyecto definiendo qué está incluido en el mismo y qué no.
- **Dentro del alcance:** Lo que **sí** está incluido en el proyecto.
- **Fuera de alcance:** Lo que **no** es parte del proyecto.

Información sobre el proyecto

- **Entregables:** Lista de los entregables genéricos a ser completados como parte del proyecto.
 - **Supuestos:** Recordemos, son los eventos o condiciones que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que, al momento, todavía son conjeturas. Aun así, para fines prácticos de la planificación, estos hechos se enuncian como certezas. Escríbelos en forma clara y concisa, son los cimientos del proyecto. Ejemplo: durante el proyecto no se removerá a ningún miembro del equipo de trabajo. El dinero estará disponible cuando se necesite.
 - **Riesgos y oportunidades:** Identifica eventos inciertos que, si ocurrieran, podrían tener un efecto, tanto negativo como positivo, en el proyecto.
-

Qué es y para qué sirve el project charter

El project charter

- Autoriza y da existencia formal a un nuevo proyecto.
 - Autoriza al Project Manager a usar recursos de la empresa en actividades del proyecto.
 - Documenta la necesidad del proyecto para el negocio.
 - Requiere la aprobación del sponsor, establece su compromiso para el proyecto.
 - Se usa como referencia durante toda la vida del proyecto para ver si un cambio aplica o no.
 - Lo elabora el Project Manager, pero lo firma y envía el sponsor.
-

Ejemplo de un project charter

Nota: El siguiente ejemplo de project charter se completó en cuatro sesiones de trabajo de una hora cada una. Se le fue poniendo y quitando información a medida que íbamos teniendo más conocimiento sobre el proyecto.

Cuando teníamos una duda, llamábamos por teléfono a nuestro sponsor para que nos orientara sobre los detalles que nos faltaban. Por ejemplo: “Los impuestos de importación de las máquinas, ¿los incluimos en el presupuesto del proyecto?”, a lo que nos respondió “Incluyan todo”.

Información con la que contábamos

“Hay tres líneas de producción de moldeo en China, funcionando desde hace 3 años.

Fabrican el producto moldeado AB que sirve para televisiones planas de plasma. Nuestra compañía las compró y se las debe remover, transportar y reinstalar en México.

Todo, sin impactar al cliente actual. Cada línea cuenta con dos moldeadoras, un precalentador del plástico de moldeo, una bomba de vacío, dos juegos de moldes, una mesa de trabajo, un horno de curado de plástico y un transportador de banda de 3 metros de longitud.

Cada línea de producción tiene 2 operadores a cargo. La maquinaria completa, de cada línea de producción, pesa 7 toneladas en total.

Gráfico 14. Plantilla de un project charter - Descripción del proyecto

Número de proyecto	Nombre del proyecto		
05-12-03	Made in México		
Project Manager		Sponsor	Fecha
Carlos		José Pérez, Gerente de producción	20 de mayo 2013
Antecedentes: El porqué del proyecto y los objetivos del negocio que comporta			
<p>De acuerdo al departamento de ventas, la demanda del producto AB se incrementará cada año en un 25% durante los tres años inmediatos.</p> <p>Las estimaciones iniciales son:</p> <ul style="list-style-type: none">• 2013: 5 millones de unidades.• 2014: 7 millones de unidades.• 2015: 9 millones de unidades. <p>Este producto tiene un margen de ganancia del 39%, y, actualmente lo fabrica un proveedor en China.</p> <p>El proveedor ha aceptado vender tres líneas de producción a nuestra compañía. Las máquinas deben ser transportadas desde China hasta México. Estas nuevas líneas de producción representan una ventaja sobre nuestros competidores.</p> <p>Si se fabrica en México, y desde allí se envía directamente al cliente, se estima que el tiempo del ciclo del producto, actualmente de 35 días, se reducirá a tan solo 7 días. El margen de ganancia se incrementará de 39% a 45%. El costo unitario, aun estando fuera del alcance de este proyecto, esperamos se vea impactado favorablemente.</p>			
Objetivos del proyecto —SMART—			
<ul style="list-style-type: none">• Traer las tres líneas de producción en un plazo de 6 meses calendario a partir del momento en que se autorice el plan del proyecto y el presupuesto final.• Las tres líneas de producción deben trabajar en México con los mismos indicadores —o mejores— que tienen en china: OEE > 85%, Yield > 96%, tiempo de ciclo del proceso < 70 horas.• Entrenamiento en el proceso para un grupo de ingenieros en la actual localización donde están actualmente las líneas de producción funcionando, ciudad de Kaohsiung.			
Alcance del proyecto: Lo que sí está y lo que no está dentro del alcance			
<p>En esta etapa del proyecto, NO están incluido lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cálculo del costo unitario del producto AB. No será medido ni optimizado.			

- Entrenamiento de los operadores de las nuevas máquinas.
- Ninguna mejora del equipo. Se instalará con las mismas funciones que actualmente tiene.
- No incluye innovaciones. Se usarán las mismas materias primas y proveedores.
- No habrá ningún otro tipo de instalación adicional, como: baños para los empleados, estacionamiento, escaleras o accesos.

Presupuesto asignado: Define la moneda pesos, dólares, rupias, quetzales, vacas...

Como presupuesto inicial, se asignan \$85.000 dólares norteamericanos administrados por el Project Manager. Un presupuesto más preciso estará disponible en la etapa de aprobación del plan del proyecto.

Clientes y stakeholders principales: Nombre y puesto

José Pérez	Sponsor. Gerente de producción
Mario González	Gerente de mantenimiento de moldeo
Alicia García	Gerente de calidad
Raúl Medina	Gerente de finanzas
15 personas	Operadores y técnicos para las nuevas líneas de producción de moldeo
Sergio Vélez	Gerente ambiental
Ramón Espinoza	Supervisor de mantenimiento

Equipo de trabajo: Nombre y puesto

Lupe González	Project Manager
Beto Rubio	Técnico en mantenimiento de moldeo
Martín López	Supervisor de aduanas
Adrián Espinoza	Ingeniero de moldeo de inyección de plástico

Información sobre el proyecto

Entregables —a un alto nivel—: Resultados, productos o servicios que producirá
<ul style="list-style-type: none">• Tres líneas de producción de producto moldeado AB funcionando con los métricos de calidad acordados.• Un espacio de trabajo para las líneas de producción limpio, bien identificado con los flujos de materiales y con visualización de 5s+1.• Producto moldeado AB terminado, con las especificaciones establecidas en el control plan y listo para ser empacado y enviado.• Cuatro técnicos de moldeo y dos ingenieros entrenados en mantenimiento y troubleshooting básico de las máquinas.• Un equipo de trabajo de proyecto entrenado en el uso de herramientas de Project Management.
Supuestos del proyecto: Hechos que se consideran ciertos, reales
<ul style="list-style-type: none">• El equipo de trabajo asignado tendrá, por lo menos, 4 horas de su tiempo diario para dedicarse al proyecto.• Los jefes funcionales del equipo de trabajo conocen y apoyan el éxito de este proyecto.• Las familias del equipo de trabajo les permitirán estar en China continental, en la ciudad Kaohsiung, por un mes y medio, tiempo necesario para el entrenamiento.• No se quitarán recursos del proyecto durante todo su ciclo de vida. Ni en personal ni en dinero.• Todos los miembros del equipo podrán viajar a China para aprender bien el funcionamiento de las máquinas antes de ser removidas.
Riesgos identificados
<ul style="list-style-type: none">• Durante los últimos 12 meses, la compañía ha sufrido la pérdida de varios recursos que han renunciado para irse a otras empresas. El equipo de trabajo podría perder, durante el proyecto, a algún miembro clave.• Barrera del lenguaje. La maquinaria tiene todas las instrucciones en mandarín. Los operadores solo hablan chino, y allá solo hay un ingeniero que apenas habla inglés.• Los aranceles para la importación de máquinas chinas pueden dispararse debido a cambios en regulaciones en EUA.• Los miembros del equipo nunca han viajado a Oriente, y se necesitará tramitar visas y permisos, por lo cual se necesitará tiempo.• La cultura china es muy diferente a la mexicana, puede haber un choque cultural.
Una vez completado el proyecto, el impacto esperado en la documentación interna
<ul style="list-style-type: none">• Las nuevas líneas de producción estarán documentadas en el sistema interno de documentación actual de la compañía ISO9001:2008.• Todos los procesos aplicables a las líneas actuales, aplicarán también para las tres nuevas líneas AB. i.e.: Auditorías de calidad y ambiental, entrenamientos, sistema de promociones.

- Incremento de los residuos de la fábrica debido al incremento de la producción. Aumento en el consumo de servicios como electricidad, agua y gas, entre otros.

Firmado Sponsor

Project Manager

Paso 6. Revisa el project charter con tus stakeholders

PROCESO: INICIACIÓN (1-7)

En este punto distribuyes el borrador inicial del project charter entre los stakeholders más importantes que hayas identificado, el objetivo es obtener retroalimentación de lo que opinan y llegar a un consenso.

Actualizarás el documento con la información que obtienes de ellos y lo distribuirás al resto de los stakeholders para que estén al tanto.

Para un proyecto pequeño, una buena práctica es imprimir el charter e ir personalmente a la oficina de los gerentes. Revisas con ellos el contenido y, si tienen alguna observación o pregunta sobre el contenido, allí mismo se resuelve.

Resígnate al hecho de que siempre habrá conflicto en los requerimientos en tu proyecto.

Mientras uno te exija más espacio de trabajo para su máquina, otro te pedirá que reduzcas los costos de mantenimiento de edificio.

Debes ser hábil y hacer uso de toda tu diplomacia y habilidades de negociación para llegar a un acuerdo con ellos.

Si no puedes, ni modo, hay que acudir a tu Sponsor, siempre usando como referencia el contenido del Charter y la Estrategia base por la que nació el proyecto.

Si solicitan cambios significativos al proyecto deberás revisarlos con tu sponsor antes de aceptarlos. También deberás incluir estas propuestas en tu próxima revisión de proyecto con la dirección.

Recuerda confirmarles el contenido del charter en un e-mail, porque la memoria de los directivos es corta, y un correo electrónico será como un perdurable y “amable recordatorio”.

De: Mario

Para: Señores gerentes de departamento

Asunto: Acuerdo del contenido del charter para el proyecto Made in México.

Gracias por el tiempo que me han brindado para revisar el charter del proyecto "Made in México" en sus oficinas. El charter quedó sin cambios, y lo anexo para que sirva de referencia.

Les recuerdo que el beneficio principal de este proyecto será crear 30 nuevos trabajos en nuestra planta e incrementar las ventas del número de parte AB en un 15%.

Gracias por su apoyo

Mario, Project Manager

Paso 7. Obtener la aprobación del sponsor para comenzar con la planificación

PROCESO: INICIACIÓN (1-7)



El proceso de iniciación termina cuando obtienes la aprobación formal de tu sponsor.

Después de hacer las modificaciones al charter, junto con tu equipo de trabajo y los demás stakeholders, la mejor práctica es que tu sponsor firme y lo distribuya al resto de la compañía.

Así, todos sabrán que el proyecto es oficial, que tú eres el Project Manager asignado, y conocerán el alcance y la información adicional del documento.

Atención: ¿Una mala práctica que no recomiendo? Iniciar un proyecto, por pequeño que sea, sin un project charter, pues estarás a merced de todos. ¡Nunca lo hagas!

¿Por qué es importante clarificar bien las expectativas del proyecto al inicio?

Al poner, al inicio del proyecto, bien en claro las expectativas que se tienen del mismo se hará más fácil manejarlas durante la vida de este.

Tal vez el director de producción, José, esperaba que el proyecto, al completarse, le ayudara a reducir al personal de inspección de 10 a 8 personas, cuando en realidad, el proyecto era automatizar la inspección XYZ para hacerla más confiable. Así se explicitó en el project charter.

No era parte del proyecto reducir la cantidad de operadores de 10 a 8.

Los proyectos pequeños, en particular, necesitan que las responsabilidades de cada miembro estén bien definidas y sean claramente comunicadas.

Recuerda que los miembros del equipo estarán haciendo sus labores operativas del día a día o trabajando en otros proyectos de forma simultánea. Estamos en una organización funcional.

Los integrantes de tu equipo pueden no conocer en forma intuitiva qué esperas de ellos para el proyecto, o en qué tiempo esperas que se hagan las tareas que les has asignado.

Es muy posible, también, que los miembros de tu equipo cumplan funciones tan específicas que sean irremplazables. De tal manera que si uno de ellos se retrasa en una actividad crítica, no habrá nadie más que la haga y pondría en peligro al proyecto completo.

Por eso, insisto: el project charter es indispensable, te asegura el compromiso por parte de todos.

De: Juan, Sponsor

Para: Mario...PMR del proyecto Made in México

Mario, ya revise el Charter que me mandaste. Me parece bien definido el alcance. Solo me gustaría que, como parte del criterio de éxito, incluyeras que no debe haber ningún accidente en el proceso de instalación de estas líneas.

Ni en la planta, ni en China. Favor de agregarlo. Gracias

En lo demás, el Charter me parece bien y te felicito por llevar un trabajo con tan buena estructura.

Juan, Sponsor

El Sponsor es como el Director de la Película – Trabaja fuera de cámara



El Sponsor o patrocinador es la persona más importante en el proyecto, después del Project Manager. El sponsor inicia formalmente el proyecto, y es responsable, ante la dirección, de su éxito. Así que hará lo necesario para que sea un éxito rotundo.

El sponsor provee los recursos financieros, aprueba los planes del proyecto, y es responsable de remover las barreras organizacionales que aparezcan impidiendo el avance del proyecto.

Tu sponsor será el primero en pegar el grito en el cielo cuando un director diga en una junta que Beto, un elemento clave en tu equipo, será removido del proyecto y destinado a otra actividad.

A él es al primero que debes acudir cuando se te presente un problema que no puedas resolver tú mismo como Project Manager. Por ello es que debes tener una excelente relación con este personaje tan importante para el proyecto.

Recuerda que tu reputación, y la de tu sponsor, están en juego y ligadas íntimamente al proyecto. Entre las funciones de un sponsor es representar el proyecto frente a la dirección, ayudarte a conseguir recursos y remover barreras inter-departamentales.

Auto examen 1: Check list de la Iniciación

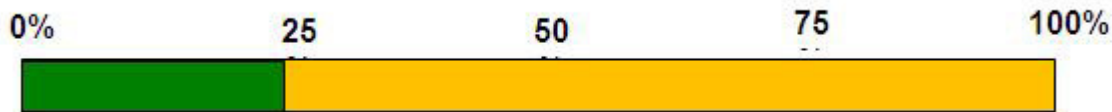
Me aseguro de que el equipo comprenda la conexión entre el proyecto y el plan de negocio de la compañía.	
Identifico bien a todos los stakeholders. Establezco una escala según el nivel de interés e influencia en el proyecto. A los que tienen mayor poder en cuanto al proyecto, les doy el lugar que merecen.	
Recojo claramente sus expectativas y requerimientos, uno por uno. Estos se convertirán en objetivos del proyecto. Sé que no se puede dar gusto a todos. Solo a los más importantes.	
Recuerdo que el project charter es la plataforma base para el proceso de planeación que viene, y por eso incluyo allí las contribuciones que espero de los stakeholders claves.	
Uso los medios que tengo a mano para recolectar información sobre el proyecto. Ejemplo: encuestas, entrevistas, proyectos anteriores y observación de la operación.	
Genero el project charter con la información que está a mi alcance. No me paralo ante la ausencia de información, como lo haría un principiante que solo quiere dar comienzo cuando cree tener toda la información. O sea: trabajo con lo que tengo.	
Me aseguro de que los recursos que necesita el proyecto estén disponibles cuando se requieren —sean persona, dinero, herramientas, proveedores, comidas y todo lo que pueda necesitar. Lo establezco en el Plan.	
Defino la forma de comunicación para con los stakeholders importantes: frecuencia, medio de comunicación y quiénes deben estar informados obligatoriamente.	
Me apoyo en las áreas de entrenamiento de recursos humanos, sistema de calidad y oficina PMO para programar las juntas gerenciales de revisión de proyectos.	
Engancho a mis stakeholders tan temprano como puedo en el proyecto. Los mantengo al día sobre el desarrollo del proyecto.	
Reconozco que, cuanto mejor definido está el alcance del proyecto –scope–, toda la planificación y las estimaciones serán más fáciles de proyectar y más precisas. Sé que una definición vaga del alcance del proyecto dificultará las estimaciones y será más difícil.	

Auto examen 2: Stakeholder checklist

Identifico a todos los stakeholders por su nombre.	
Determino el nivel de interés que manifiestan para estar envueltos en el proyecto.	
Determino todos los requerimientos de mis stakeholders, por escrito.	
Defino el nivel de influencia que los stakeholders tienen en el proyecto.	
Sé determinar las expectativas de los stakeholders y las convierto en requerimientos.	
Consigo la aprobación de los stakeholders cuando su requerimiento se ha completado.	
Analizo el plan del proyecto para asegurarme de que las necesidades expresadas por los stakeholders se cumplirán.	
Informo oportunamente a mis stakeholders más importantes sobre cuáles requerimientos no se podrán cumplir y el por qué.	
Mantengo a los stakeholders involucrados en el proyecto asignándoles trabajos como, por ejemplo, dar respuesta a algunos de los riesgos identificados.	
Uso a los stakeholders como expertos en sus áreas de trabajo.	
Me aseguro de que, como parte de la comunicación del proyecto, mis stakeholders sean informados de todo aquello sobre lo que han solicitado estar al tanto, y lo hago en el momento oportuno.	
Involucro a mis stakeholders cuando reviso algún cambio en el proyecto.	
Involucro a mis stakeholders en el proceso de recopilación de lecciones aprendidas.	

La planificación

Avance en tu proyecto hasta aquí = 25%



Qué es planificar

¿Has visto la película Volver al futuro? Y tú, como Project Manager, ¿qué harías si pudieras regresar cinco años atrás y tuvieras la oportunidad de corregir los errores que has cometido? ¿Te serviría?

Pues ¡la planificación tiene el mismo poder!

La planificación te permite definir qué vas a hacer, cuándo lo vas a hacer, y cómo vas a cumplir con los objetivos de tu proyecto. Es casi como tener una bola de cristal.

En la fase de planificación es cuando inviertes tu tiempo y el de tu equipo de trabajo definiendo y documentando cómo vas a completar el proyecto.

Es entonces cuando:

- Perfeccionas la definición del alcance del proyecto y del producto.
- Completas las estimaciones iniciales de costo y tiempo.
- Defines cómo vas a manejar los riesgos, la calidad y la comunicación con tus stakeholders.
- Determinas qué personas necesitarás y qué habilidades que deben tener.
- Defines cómo vas a manejar los cambios del proyecto.

En proyectos pequeños, las actividades de la iniciación y planificación se realizan al mismo tiempo. Se pueden ver como dos procesos combinados más que independientes.

Gráfico 15. Overlap en las fases de iniciación y planificación



La mala reputación de la planificación



Desafortunadamente, en el medio empresarial, y lo he vivido en carne propia, la planificación tiene mala reputación. ¿Por qué? Pues porque se la ve como una actividad tediosa o una pérdida de tiempo.

Una frase común que he oído de los directivos es: “¿Para qué estamos aquí sentados pensando qué hacer? ¡Vayamos a hacerlo ya!”; otras muy frecuentes fueron: “No hay tiempo para planificar”, y “No es necesario...”. Pero seguirles la corriente y saltar la fase de planificación para comenzar de inmediato con la ejecución te va a meter en problemas.

La causa de fondo de esta animadversión hacia la planificación es que muchos la realizan sin las herramientas ni el método apropiado.

En otras palabras: no saben cómo realizar el plan del proyecto, y entonces las sesiones de planificación se convierten en juntas tediosas con lluvia de ideas, opiniones encontradas y luchas de poder sin estructura y sin fin.

Aquí es cuando el Project Manager viene al rescate. Siguiendo uno a uno los pasos lograrás un proceso de planificación sistemático, y tus directores verán rápidamente el valor agregado de este proceso.

Al planificar, usarás la WBS, así te asegurarás de que todas las partes del proyecto estén bien definidas.

Al documentar las actividades que acompañan al proyecto tendrás la oportunidad, entre otros beneficios, de comunicarte con tus stakeholders, obtener el apoyo de tu equipo de trabajo y usar tu *bola mágica* para prever. ¡Te prepararás para afrontar exitosamente el futuro!

Planificar te permite también definir, en etapas tempranas del proyecto, las bases sobre la que analizarás y manejarás el impacto en los cambios. En otras palabras, sentarás las bases para luego poder evaluar si se le dará curso a un cambio o no.

El esfuerzo que requiere planificar un proyecto depende del tipo y cantidad de información y el nivel de detalle que necesita ser comunicado.

La duración de esta fase dependerá del tiempo que te lleve encontrar y documentar la información, así como de cuán rápido se logra acordar con el sponsor el alcance, el calendario de actividades y el costo del proyecto.

En un pequeño proyecto, y con un Project Manager entrenado como tú, el ciclo de planificación será corto. Solo por mencionar un tiempo arbitrariamente, menos de una semana.

El Plan no está escrito en piedra



La planificación es un proceso iterativo. ¿Qué significa eso? Que el plan debe ser revisado continuamente, a medida que vayas obteniendo más y nueva información y mientras el proyecto se esté ejecutando.

Recuerda: los planes no se graban en piedra ni a fuego. Siéntete con libertad para revisar el plan a intervalos regulares, o tan frecuentemente como los consideres necesario.

Pero tienes que hacer la revisión al plan en forma estructurada, en una junta de trabajo y con tu equipo de trabajo. Y, una vez que resuelvas incorporar algún cambio significativo, deberás obtener la autorización del sponsor.

Luego, solo queda informar a todos y cada uno de tus stakeholders de los cambios que ha sufrido el plan.

El proceso de planificación

La planificación es crítica porque te permite definir y escribir los detalles del proyecto. Estos detalles de “actividades por hacer” son el medio para administrar y controlar el proyecto.

En el proceso de planificación, como Project Manager, debes desarrollar los siguientes documentos:

- Work Breakdown Structure —WBS.
- Calendario del proyecto o Gantt.
- Presupuesto.
- Análisis de riesgos y respuestas.
- Comunicación.

Estos documentos son incorporados al plan de proyecto.

Atención:

Un error común, aun entre los profesionales en Project Management, es confundir un cronograma de proyecto—también conocido como gráfico de Gantt—con un plan de proyecto. El Gantt es uno más de los documentos del plan de proyecto.

Para tu caso, que estás trabajando en un proyecto pequeño, no es necesario formular todo un plan de proyecto formal. Usarás solamente, las herramientas que más valor agregan para poder completar el proyecto con éxito.

A medida que vayas asumiendo la responsabilidad de proyectos más grandes, podrás ir agregando más herramientas e ir creando planes más formales.

La ventaja de este método, es que es escalable. Se puede ajustar al tamaño del proyecto.

Para el caso de los proyectos pequeños, recomiendo la planificación de arriba hacia abajo. Esto te permite empezar en el nivel más alto y agregar los niveles adicionales que se vayan necesitando.

El tamaño y naturaleza del proyecto va a marcar la pauta de qué tipo de planificación es suficiente, una a nivel genérico, a nivel de entregables, o si se requieren más niveles de planificación hasta el nivel de actividades.

No te preocupes si no comprendes aun el concepto del párrafo anterior. Es más fácil hacerlo con ejercicios, creando un WBS que explicarlo con teoría.



■ **Para pensar:** ¿Qué crees que pasaría si tu proyecto se ejecutara sin planificación y todos comenzaran el trabajo de YA? Explícate.

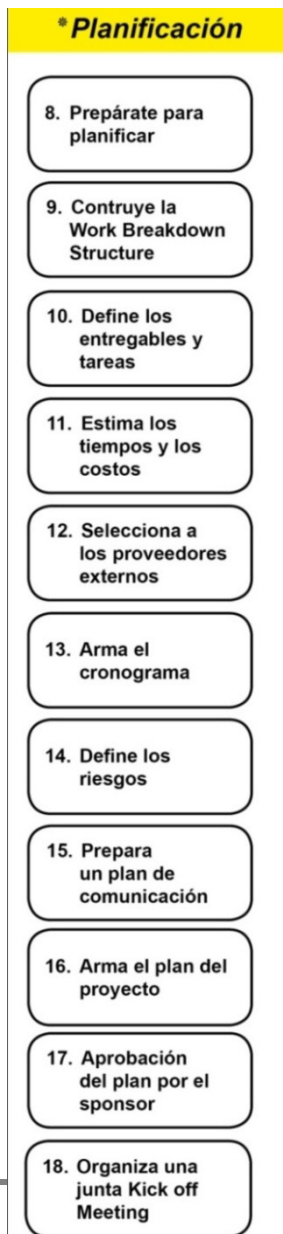
Los 11 pasos del proceso de planificación

En la planificación *futureas* y le echas mucha neurona, junto con tu equipo, a como cumplir con los objetivos del proyecto.

Defines el qué, cómo, cuándo, quien, donde, porqué y cuanto costará hacer el proyecto.

La planificación es una de las etapas más evitadas en la vida de un proyecto. Pues el equipo de trabajo está deseoso de ponerse a mover las manitas.

Se trata de una etapa muy interesante donde intentas ver el futuro, lo que puede salir mal y te preparas para ello. No te saltes la planificación, por más presiones que tengas de iniciar con el trabajo ya, si lo haces, te arrepentirás o harás mucho re-trabajo.



—Pasos 1 a 7: Proceso de iniciación—

Paso 8. Prepárate para las actividades de planificación.

Paso 9. Desarrolla una Work Breakdown Structure.

Paso 10. Escribe una lista de entregables y tareas.

Paso 11. Estima el tiempo requerido y los costos para los entregables.

Paso 12. Define a tus proveedores externos de servicios.

Paso 13. Desarrolla un calendario de proyecto.

Paso 14. Identifica y prepárate para los riesgos.

Paso 15. Define como se hará la comunicación.

Paso 16. Arma tu Plan de Proyecto y de Cambios.

Paso 17. Has la venta con tu sponsor y consigue su aprobación.

Paso 18. Convoca a la junta *kick-off meeting* para iniciar con las tareas.

Paso 8. Prepárate para las actividades de planificación

PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)

Has dejado ya el proceso de Iniciación y pasaras a la Planificación. Ya tienes bien definido tu proyecto en el project charter. Ya sabes lo que sí es y lo que NO ES el proyecto y tu Sponsor a firmado el charter.



Empieza revisando todos los documentos a los que puedas acceder y que tengan alguna relación con tu proyecto.

Estos documentos serían: el requerimiento del proyecto —project request—, la definición del proyecto, el de iniciación del proyecto —project charter— y el plan de negocios anual de la compañía.

Revisa también si existe algún antecedente o documentos de apoyo disponible. Esta etapa de investigación es útil porque te puede ahorrar mucho trabajo al descubrir, por ejemplo, que hace un año un proyecto muy similar al tuyo se inició pero fracasó, o fue cancelado.

Puedes conocer el porqué y tomar las precauciones necesarias para que no suceda lo mismo con tu proyecto.

Estarías ¡mirando al pasado para corregir el futuro!

Si tienes la suerte de estar en una compañía que tiene una base de lecciones aprendidas, o un catálogo de proyectos, éste es un buen momento para echarle un clavado en estas bases de datos. El tener la humildad y sabiduría de revisar las lecciones aprendidas, te prepara para los problemas que pudieran ocurrir en tu proyecto. Y prevenirlos.

Cuanto más temprano puedas detectar riesgos o problemas, más opciones tendrás para mitigarlos o para preparar una solución. Serán problemas “inesperados”, no para ti, sino para otros Project Managers, aquellos que no identifican riesgos.

Tus Juntas de Trabajo NO son gratis.



Recuerda que las juntas de planificación tienen un costo para tu compañía.

Asegúrate de conciliar las agendas individuales de tu equipo de trabajo y de tener una buena sala reservada para este fin durante toda la vida del proyecto. Dada la fecha del encuentro, ten todo listo antes de que éste comience.

No pierdas tiempo valioso buscando cosas triviales como plumones, rota folios y demás artículos.

Los Directores de Proyecto primerizos no concilian agendas individuales de los asistentes de una junta o los citan a la hora de la comida. Que no te pase esto.

¿Quién debe participar en la planificación del proyecto? Todos los que puedan contribuir al plan, y que sea práctico tenerlos en tus juntas. Como Project Manager debes tener a tu equipo de trabajo bien involucrado en el proceso de planificación.

Los Directores de Proyecto con experiencia involucran a su cliente en las etapas tempranas. Los hacen partícipes, tanto como se pueda de la elaboración del plan.

La regla de oro de la planificación



Una regla de oro es que las mismas personas que harán el trabajo del proyecto deben formar parte del equipo de planificación también.

¿Por qué? Porque ellos tienen la información de cómo, y cuándo se debe completar el proyecto. Y, además, son los que conocen los detalles técnicos, es parte de su know-how. Ellos conocen detalles que nadie más sabe.

Las sesiones de planificación son un buen medio para obtener de ellos sus contribuciones individuales al proyecto. Como Project Manager eres responsable de:

- Identificar a los participantes de cada sesión de planificación.
- Preparar la agenda de cada sesión.
- Proveer, por adelantado, una copia del Project Charter.
- Arrancar la sesión con una WBS en blanco.
- Definir cuántas sesiones de planificación serán necesarias para completar la WBS final —para proyectos pequeños, con 2 o 3 sesiones es suficiente.
- Estimar el trabajo y duración para completar los entregables.
- Identificar y evaluar los riesgos.

Debes, asimismo, informar al equipo cómo funcionará la solicitud de cambios al alcance del proyecto, y cómo funcionará el sistema de escalación.

Estos dos procesos siempre deben revisarse al inicio del proyecto y ser bien entendidos por tu equipo de trabajo y demás stakeholders. Es un tópico importante para incluir en tu material de comunicación.

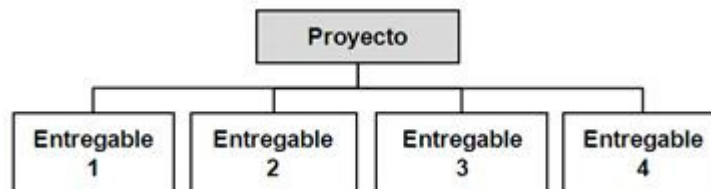
La WBS – La estrella de la planificación



Paso 9. Desarrolla una WBS

PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)

Como el desarrollo de la WBS –Work Breakdown Structure– es tan importante para el éxito del proyecto, que dedicaremos una gran parte de este segmento para que aprendas a hacerla paso a paso.



La WBS es una descomposición jerárquica de los entregables del trabajo a ser ejecutado por tu equipo de proyecto.

Cada elemento de la WBS está allí para dos cosas: para cumplir con los objetivos del proyecto, y para crear los entregables necesarios que espera tu cliente.

El uso de la WBS es una técnica fundamental en Project Management, pues sirve para definir y organizar el alcance total del proyecto. Es una estructura jerárquica con una forma similar a la de un árbol invertido, donde el nombre del proyecto está en el tronco. Toda planificación exitosa se inicia con una buena WBS.

La traducción de Work Breakdown Structure es: *Estructura de Descomposición del Trabajo*, y eso es exactamente, una descomposición de las actividades.

El que domina la WBS lo domina todo

Si conoces bien las Work Breakdown Structure, y las usas consistentemente en tus sesiones de planificación, estarás años luz de tus colegas que inician las tareas a como dios les da a entender.

Si has oído de parte de los jefes la siguiente afirmación, no estás solo: “La planificación es una total pérdida de tiempo, pues nada de lo planificado se realiza jamás”.

Es muy posible que los que planifican no sepan cómo hacer un plan ni conozcan una WBS. Pues una sesión de planificación sin WBS es como una salsa sin catsup.

La WBS es la herramienta de planificación por excelencia. Sirve para definir en detalle la cantidad de trabajo —scope— que se necesita para completar todo el proyecto.

Además de definir claramente lo que **SI** incluye el proyecto, el WBS también especifica, claramente, lo que **NO** está incluido en el proyecto. Y, por ser de tan fácil lectura, la puedes usar como herramienta de comunicación a todos los niveles.

¿Qué sí es y qué NO ES el proyecto?

Durante las juntas de revisión de trabajo con los directivos, he notado que casi no surgen desacuerdos mientras se habla de lo que sí se hará. Pero, en cuanto se habla de aquello que NO está incluido en el proyecto, es cuando los directivos se despabilan y surgen algunos desacuerdos.

Para que ello no se convierta en un problema, puedes decir, por ejemplo: “El entrenamiento de los operadores no es parte de este proyecto. Pero, si quisiéramos incluir el entrenamiento de 10 de ellos, necesito 15 mil dólares más y dos semanas extras para completarlo, aquí está el Plan”.

El alcance del proyecto

La base de un buen inicio en todo proyecto es la definición del **alcance** o *scope*, en inglés. Lo detallaré antes de entrar en el tema de la WBS, ya que es un concepto que se confunde mucho y se debe comprender con claridad para lograr cumplir con éxito los proyectos.

El alcance del proyecto es el documento que define todas las cosas que el proyecto debe crear para considerarse completo, y para ser aceptado por tu cliente o sponsor.

Para los proyectos más formales y grandes, el alcance puede tener formato de *declaración del alcance del proyecto*. Inclusive, puede incluir varias páginas de especificaciones y atributos propios del proyecto.

Ejemplo:

“El edificio debe tener cinco contactos de corriente 440 V con corriente de 56 Amperes en el primer piso, colocados a 30 cm del suelo usando un conector Conduit AB65, como se muestra en el diagrama”.

¿Para qué quiere el cliente los 56 Amperes? No lo sabemos, pero los necesita para algún aparato específico que quiera conectar. Entonces... tenemos que cotizarlos ¡y ponerlos!

La declaración del alcance es un documento que describe, especifica y claramente lo que el cliente espera del proyecto una vez terminado. Como Project Manager, debes mantenerte enfocado en completar lo que prometiste en el alcance del proyecto y tu cliente estará feliz, y, lo que es mejor todavía, te pagará.

Existen dos tipos de Alcance.

Alcance del Proyecto, —Project Scope:

- Son las actividades y entregables que se deben completar, como parte de la metodología project management y como parte del proyecto mismo. Ejemplo: una WBS, cronograma, descripción de roles, presupuestos, reportes de avance de proyectos, mezclar cemento para construir un pilar, colocar varilla de refuerzo, construir el pilar, un plan de riesgos..

Alcance del Producto, —Product Scope:

- Es otra forma de designar a las especificaciones detalladas, funcionalidades, características, atributos de calidad que el resultado del proyecto debe cumplir, ya que tu cliente así lo necesita. Ejemplo: dos líneas de producción con un yield mínimo del 95% y OEE sobre el 85%. Varillas de acero que midan 23+/- .05 cm de largo y 3+/- .05 cm de diámetro con una resistencia al corte de 340 K Newton.

Tu descripción del alcance debe contener ambos, el alcance del proyecto y el del producto. Ambos son entregables en la WBS.

Ejemplo de descripción del alcance del producto para una nueva tarjeta de crédito bancaria



Declaración del alcance del producto o *Product Scope Statement*

- El resultado del proyecto debe ser una tarjeta bancaria —objeto físico y software operacional— de tamaño estándar, color rojo magenta #E40A0A, como se indica en la foto 1.1.
- La tarjeta debe tener un chip integrado, ligado a una clave de cuatro dígitos xxxx creada por el cliente al momento de recibirla.
- La tarjeta debe integrarse fácilmente a nuestro sistema financiero.
- El plástico debe resistir temperaturas de -5 °C a 70 °C, durante 8 horas continuas, sin afectar su funcionalidad ni apariencia.
- El software que opera con la tarjeta debe funcionar con el protocolo internacional SQL.231 de protección contra hackers.
- Las pruebas de calidad de la tarjeta, para su aceptación, son las SQL.234, SQL.498 y SQL.766
- ...

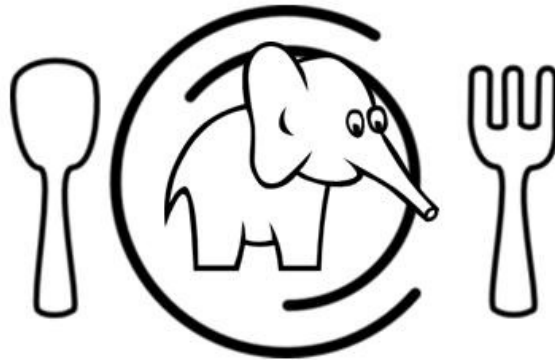
Este documento, del alcance del producto, debe ser tan específico como lo requiera el proyecto.

Recuerda que lo que se escribe aquí, una vez aprobado por el sponsor y cliente, se convierte en parte del contrato entre el Project Manager —tú— y tus stakeholders. Y, al ser parte de un contrato, es cosa legal. Si no cumples exactamente con lo que prometiste pueden demandarte con todas las de la ley.

La WBS, o cómo comerse a un elefante

La Work Breakdown Structure es una herramienta para fragmentar un proyecto en sus componentes más pequeños.

Es como partir un pastel en rebanadas para comértelo. ¡Mmmh que rico!



Has oído la pregunta “¿cómo te comes a un elefante?”. La respuesta es: “Pues en pedacitos”.

Durante el proceso donde el equipo de trabajo construye su WBS, es en sí una sesión educativa y de aprendizaje.

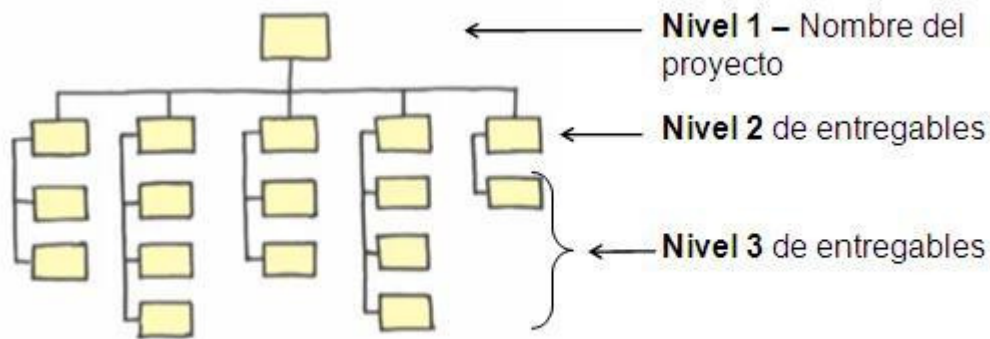
Es una experiencia que se enriquece cuando cada uno da su opinión y entre todos discuten sobre qué incluir y qué no dentro del proyecto. También sobre cómo redactar un entregable y qué significará éste, en la práctica, para el cliente.

El construir una WBS te ayuda a tener una idea clara del alcance del proyecto, a crear el calendario de actividades, a estimar los costos, a asignar recursos y a proveer una base para los cambios.

El WBS es también una dinámica de integración muy interesante. Pues los miembros harán gala de su conocimiento y como aplicar este conocimiento al proyecto.

Veremos que la estructura de una WBS debe cumplir con tres reglas principales.

Gráfico 16. Cómo se lee una WBS



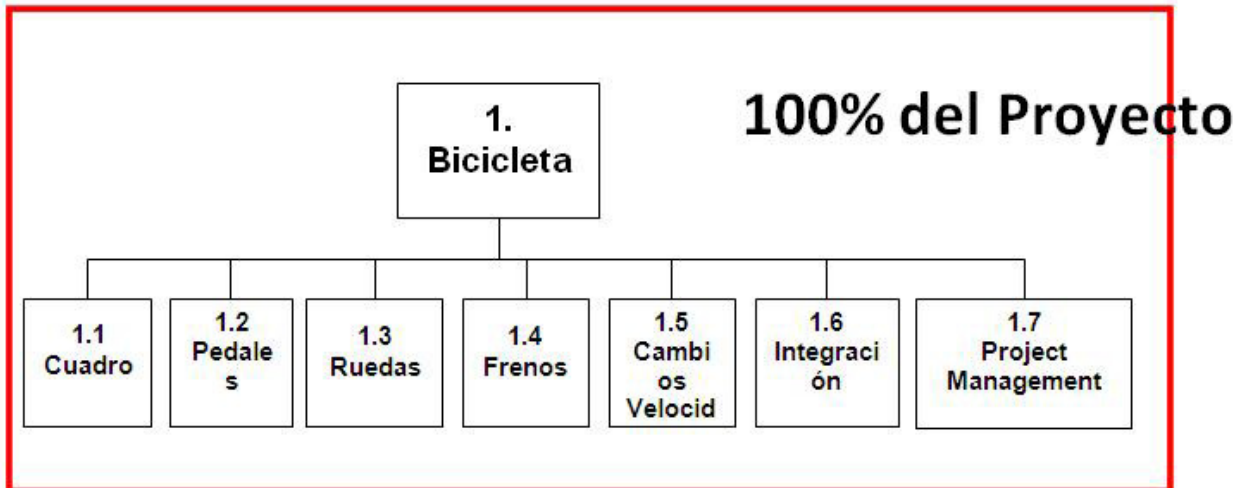
Los dos primeros niveles de una WBS —Nombre del proyecto y Nivel 2— definen un conjunto de salidas planificadas que, en forma colectiva, representan el 100% del proyecto.

A veces el proyecto es tan simple que basta con un nivel de entregables, y con eso es suficiente para completar cada una de las actividades y al proyecto en sí.

Sin embargo, según mi propia experiencia, darse a la tarea de definir **todos** y cada uno de los entregables, aun aquellos de un proyecto pequeño es una buena práctica. Pues te ayuda como Project Manager a estar al tanto, en todo momento, no solo lo que sí está incluido en ese proyecto, sino también lo que no lo está.

Esta pequeña gran diferencia te permite controlar los cambios y reducir el *scope creep*.

Gráfico 15. Conjunto de elementos que completan el proyecto al 100%

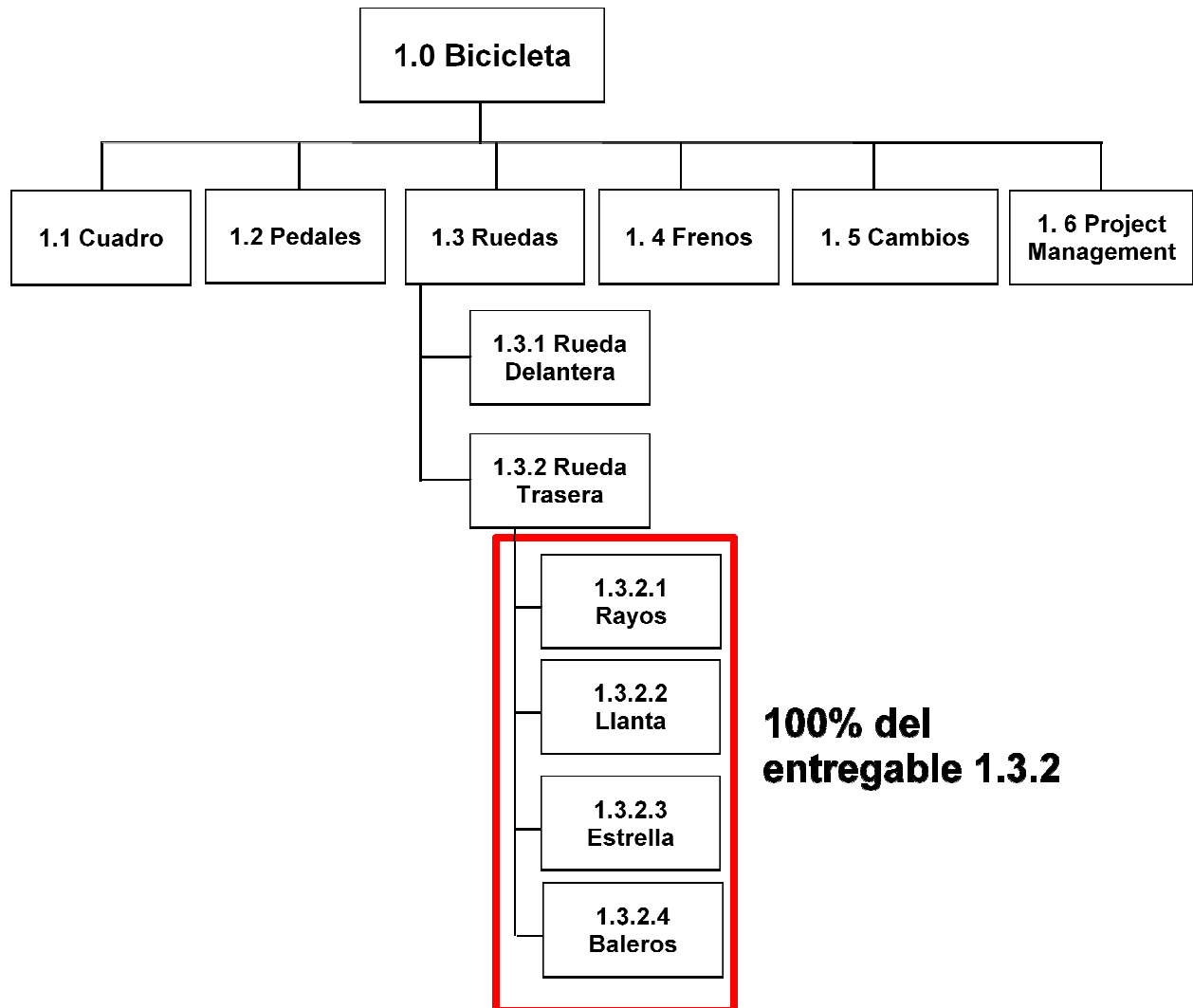


Nombre o producto final del proyecto y nivel 2. El Project Manager debe completar desde el 1.1 del nivel 2 hasta el 1.7 del mismo nivel.

Cada vez que sumas todos los niveles inferiores de una WBS, estos también representan el 100% del nivel anterior inmediato. Este es un concepto muy importante de la WBS.

Una WBS bien diseñada describe salidas planificadas —nombres de los entregables— en vez de las acciones que nos permiten obtenerlas. Las salidas son el entregable final o intermedio del proyecto, como un producto, resultado o servicio, y tiene como característica que puede ser enunciado con exactitud.

Gráfico 17. WBS de una bicicleta mostrando hasta el Nivel 4



La suma de los entregables 1.3.2.1 —llanta— + 1.3.2.2 —rin— + 1.3.2.3 —rayos— + 1.3.2.4 —eje—, conforma el 100% del entregable 1.3.2: rueda trasera.

WBS orientada a entregables

La WBS bien conformada está orientada a los entregables. O sea, define el trabajo del proyecto en términos de componentes —físicos o funcionales— que conforman el entregable. En este caso, la primera palabra en un elemento de la WBS es un nombre, como *cuadro*, *pedales*, *cambios de velocidad*, *ruedas*, etc.

Verás que la regla del 100% se sigue aplicando. Todos los componentes individuales de la WBS integran la totalidad del proyecto.

La regla del 100%

Es una de las reglas más importantes a cumplir en el diseño de la WBS, ya que establece que la WBS incluye el 100% del trabajo definido en el alcance del proyecto.

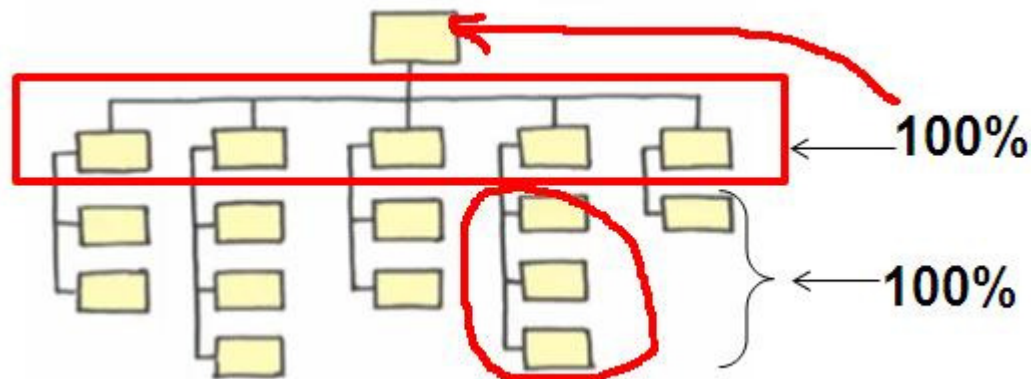
La WBS captura todos los entregables —internos y externos— en términos del trabajo por ser completado, incluyendo las herramientas de Project Management como project charter, cronograma, WBS, presupuesto. Recuerda que estos son también entregables del proyecto y deben ser componentes de la WBS.

La regla aplica a todos los niveles de la jerarquía: la suma del trabajo de los componentes *hijos* deben ser equivalentes al trabajo que representa al *padre*. Lo que está allí es parte del proyecto y debe cumplirse, por eso, la WBS no debe incluir ningún trabajo que esté fuera del alcance del proyecto.

La regla del 100% aplica también al nivel de las actividades. El trabajo que representan las actividades en cada paquete de trabajo debe sumar el 100% del trabajo necesario para completar este paquete.

Lo anterior suena complicado, pero en realidad es un principio muy sencillo y práctico. Se puede representar mejor con un gráfico, donde cada cuadro encierra el 100% de su nivel superior.

Gráfico 18. La regla del 100%



Planificando entregables, no actividades

Poner en el WBS solo entregables finales, y no las acciones que necesitas hacer para obtenerlos, tiene mucho sentido. Si intentas describir cada una de las actividades a completar, terminarás poniendo o demasiadas o muy pocas acciones necesarias para completar cada entregable.

Esto es muy riesgoso y no podría hacerse usando la WBS.

La mejor manera de adherirse a la regla 100% es crear la WBS en términos de salidas finales o resultados esperado, usando nombres—sustantivos—y no acciones—verbos. Ejemplo: llanta de bicicleta, pedales, tubo de cámara. Y no: colocar los pedales, fijarla..., etc.

El Nivel 2, el más importante

De todos los niveles en una WBS, es el Nivel 2 el más importante. Pues es aquí donde se determinan la totalidad de entregables del proyecto. Y es la base para estimar costos y tiempos.

Al Project Manager que esté a cargo de un proyecto parecido en el futuro, le será muy útil saber cuánto costó realmente y cuánto tiempo tomó tener la Parte B del proyecto que se acaba de completar.

Será una referencia muy útil y la usará para realizar estimaciones análogas. Si te das cuenta, el Nivel 2 captura los datos reales de costo, de trabajo y tiempo necesario para cada uno de los componentes del proyecto.

Una buena base de datos de WBS, es un valor inapreciable para una compañía que se toma los proyectos con seriedad.

Los 4 elementos de cada WBS

Cada elemento de la WBS, cuando se completa, debe contener los siguientes componentes:

- El alcance del proyecto, incluyendo cualquier “entregable”.
- Las fechas iniciales y finales del alcance del trabajo.
- El presupuesto total del trabajo, desglosado por los principales componentes.
- El nombre de la persona responsable del trabajo.

Usando, de esta manera, una WBS, tú, como Project Manager, puedes abordar aun los proyectos más complejos y descomponerlos en porciones más pequeñas, comprensibles y manejables.

¡Podrás comerte al elefante!

Cuando esta técnica se usa apropiadamente, la confusión entre los miembros del proyecto es mínima, pues para todos queda claro qué hay que hacer, quién lo hará y en qué consiste el trabajo.

No exagero al decir que la WBS es el mejor invento —claro, después del sexo virtual☺.

Regla de los elementos mutuamente excluyentes

Esta regla indica que no debe haber traslape en el trabajo por hacer entre dos elementos de la WBS.

Esta ambigüedad provocará una mala comunicación o trabajo duplicado entre los miembros del equipo. La responsabilidad y autoridad se diluye cuando dos personas son responsables de hacer lo mismo.

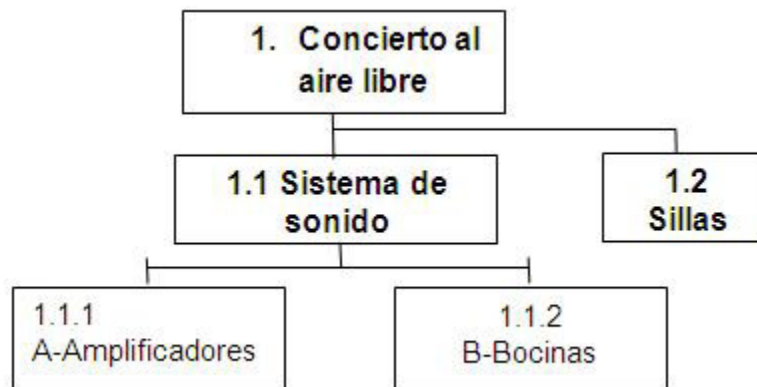
Ejemplo: La banda de música



Una vez estábamos organizando un concierto para una banda foránea que vendría a la ciudad. Estimábamos la asistencia de unos 1.500 jóvenes. Un elemento Nivel 2 de la WBS se llamó “sistema de sonido”. Y de este se desprendieron “amplificadores” y otro “bocinas”.

Al final decidimos dejar los dos elementos, pero bien claros de qué se trataba uno y de qué el otro. Dos personas diferentes se encargarían de cada uno de ellos.

Gráfico 19. WBS de un concierto al aire libre



Aquí se puede ver cómo dos elementos parecidos son excluyentes del 1.1 “sistema de sonido”: el 1.1.1 y el 1.1.2.

Lo mismo aplica con los costos asociados. ¿Cuánto del dinero se utilizó para el elemento A y cuánto al B, si los dos eran similares?

Diccionario de entregables:

- **Amplificador:** Dispositivo que, mediante la utilización de energía, magnifica la amplitud del sonido. Debe ser, por lo menos, de 1500 watts. El proyecto necesita 2, localizados según el diagrama.
- **Bocina:** Dispositivo capaz de transformar la energía eléctrica en energía acústica. Se necesitan de la marca Boss, y de por lo menos 400 watts, localizados según el diagrama.

Si existe ambigüedad entre dos elementos de la WBS, puedes agregar un glosario a tu WBS para definir y clarificar la distinción entre los elementos.

Recuerda: Es sumamente importante que **NO** exista un overlap en la definición de dos elementos de la WBS.

¿Hasta dónde se necesita descomponer un elemento?

Una WBS se descompone en forma descendente hasta el nivel de paquete de trabajo.

Un *paquete de trabajo* es el nivel más bajo de la WBS y es el punto en el que se puede hacer una estimación precisa del trabajo en cuanto al costo y al tiempo que tomará

completarlo. En otras palabras se le puede asignar sin problema a un miembro de tu equipo de trabajo.

Una pregunta común en la WBS es: ¿cuándo debo detener la subdivisión de los elementos en componentes más pequeños?

Si los elementos más bajos de una WBS se definen de una forma muy general, correremos el riesgo de no poder rastrear el desempeño del proyecto en forma efectiva.

Si los elementos terminales de la WBS son excesivamente detallados, el responsable de la actividad se sentirá sobre-vigilado. Ejemplo: Colocar tornillo con la mano derecha sosteniendo la llave de tuercas a un ángulo de 45 grados respecto al codo izquierdo.

Esta es una instrucción exagerada de un paquete de trabajo. ¿Quién no se sentiría controlado?

Una solución posible a este problema puede ser la *elaboración progresiva*, que permite que los detalles de la WBS se definan progresivamente, o sea, antes que el trabajo de un elemento de trabajo se inicie.

Un límite efectivo en cuanto al grado de granularidad de la WBS se alcanza cuando ya no es posible definir salidas y los detalles que quedan sólo son acciones o actividades —recuerda, verbos: trozar, colocar, etc.. A menos que estas acciones se puedan definir y que se adhieran a la regla del 100%, la WBS no debe ser subdividida más.

La regla de descomposición de las 40 horas

Otra regla para determinar qué tan lejos se debe llegar en cuando a la descomposición de una WBS se llama: *la regla de las 40 horas*.

Cuando un proyecto ha sido descompuesto hasta un elemento que cuenta aproximadamente con 40 horas de trabajo, ya no se debe descomponer más. Las 40 horas están pensadas para cumplir en una semana laboral —con 8 hrs. diarias de dedicación.

Recuerda que una WBS puede no ser simétrica. Algunas ramas de la misma pueden irse hasta el Nivel 5, mientras que otras quedan bien definidas en el nivel 3.

La regla del 5%



Existe otra regla de dedo que indica hasta dónde se debe descomponer una WBS. Según ésta, una WBS está suficientemente descompuesta cuando el elemento más bajo es igual al 5% del total del proyecto.

Por ejemplo, para un proyecto de 20 semanas, el elemento más bajo debería ser aproximadamente el que consuma 1 semana de ejecución.

Del mismo modo, para un proyecto con un costo total de 100 mil dólares, el elemento más bajo sería el que costara, aproximadamente, 5 mil dólares.

Como Project Manager debes aplicar tu propio criterio para tu caso. Algo en lo que hago hincapié: no es bueno seguir las reglas en forma absoluta, ya que, tal vez, para tu caso, lo más apropiado sea una combinación de la regla del 40% y la del 5%...

Identificación numérica de la WBS

Los elementos de la WBS deben ser numerados en forma secuencial para revelar la estructura jerárquica.

Por ejemplo, 1.3.2 Llanta trasera identifica a ese elemento como uno de Nivel 3 dentro de la WBS. ¿De dónde sale? Puedes conocer a qué nivel se encuentra cada elemento simplemente contando la cantidad de números que hay separados por un punto x.x.x. Un código de escritura como éste también ayuda a los elementos de la WBS a ser reconocidos en cualquier contexto escrito.

El Gráfico 20 muestra la técnica de construcción de una WBS según la regla cuantitativa del 100%.

Al principio del proceso de construcción, el Project Manager asigna 100 puntos al alcance total del proyecto que consistirá en diseñar y construir una bicicleta desde cero. Al Nivel 2 de la WBS, los puntos totales se subdividirán en siete elementos bien identificables.

Los puntos asignados a cada elemento están basados en el buen juicio y en la experiencia del equipo de trabajo según el esfuerzo necesario requerido para cada uno. Atención, no en la duración de la tarea.

Los tres elementos más grandes de la WBS al Nivel 2 se subdividen en los niveles 3, 4, y más. El elemento más grande del Nivel 3 representa solo el 17% del total del trabajo por hacer. Estos elementos más grandes se pueden subdividir usando la técnica de elaboración progresiva descrita anteriormente.

En este ejemplo de codificación se incluye un guión bajo _ para identificar a los elementos terminales, que es un código es muy útil, porque son las actividades calendarizadas del proyecto.

Ejemplo: Instalar tubo y llanta, serán asignadas a los elementos terminales en lugar de los elementos padres.

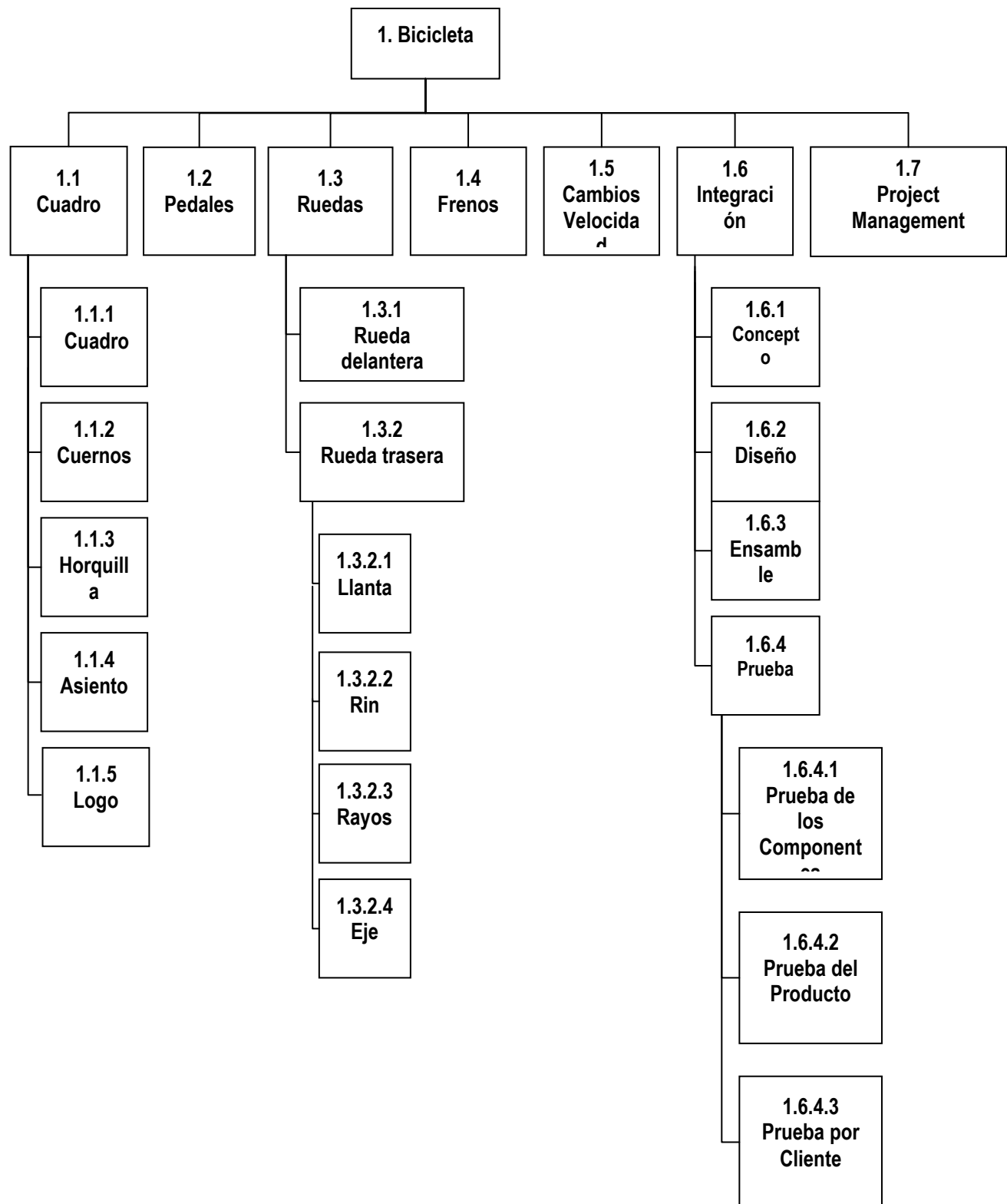
Algo que venimos tratando desde unas páginas atrás: recomiendo que en la construcción de la WBS participen las personas del equipo de trabajo que serán responsables de completar la tarea.

Esta técnica de colaboración mejora la percepción en la definición del alcance y de los supuestos y se logra más rápidamente un consenso en relación al nivel de granularidad que se requiere para manejar en forma efectiva el proyecto.

Otro ejemplo de una WBS usando el método del 100% se muestra en la figura.

Gráfico 20. WBS de una bicicleta desde el concepto inicial hasta la prueba y aprobación final del cliente





Una WBS no es...

- Un plan del proyecto, un calendario o una lista cronológica de lo que hay que hacer.
- Una competencia para ver quién sabe más. Es un ejercicio de estiramiento mental y proyección al futuro poniendo en la mesa lo que cada uno sabe sobre el proyecto para que quede completo y sea exitoso.
- Un foro para invalidar la opinión de los demás. Debe ser un ejercicio abierto y libre de prejuicios.

Otras características a tener en cuenta

- Se considera una mala práctica construir un calendario del proyecto antes de construir la WBS. Sería como calendarizar las actividades de construcción de una casa antes de completar siquiera el diseño de la misma.
- Es extremadamente difícil seguir la regla del 100% sin concentrarse en los entregables. Esto aplica a todos los niveles de la jerarquía de la WBS.
- No es posible recuperarse de una WBS mal diseñada, es mejor comenzar con todo otra vez.
- Es altamente recomendable terminar con la WBS antes de iniciar el plan de proyecto y/o el calendario de actividades.
- Una WBS no se termina en la primera sesión, ni se espera que quede perfecta. Debes dejar que el equipo dé vuelo a la imaginación y que aplique su experiencia. Necesita, como mínimo, tres sesiones de una hora y media cada una para completarla.

Cómo manejar los cambios a una WBS ya terminada

Las inevitables actualizaciones que necesite una WBS que ya ha sido completada, requieren un control formal. Esta es otra razón por la cual la WBS está orientada a entregables y no a métodos descriptivos de cómo hacer el trabajo.

La forma en la que se completa el trabajo puede cambiar, y por lo general lo hace con bastante frecuencia. Pero un cambio en los entregables de salida para el proyecto, requieren mayor formalidad antes de aceptarlos.

Ejemplo: El entregable final es una mesa redonda de madera de roble, con altura y dimensiones especificadas. Color: café. Código: EX043. Este entregable se mantiene durante todo el proyecto. Pero la forma o las actividades que se deben hacer para completar la mesa, pueden variar.

Como crear la WBS



Aquí están los pasos para crear una buena WBS que incluya todo el alcance y el trabajo que requiere tu proyecto.

La herramienta que uso en este ejercicio se consigue fácilmente. Se compone de suficientes Post-it 3M®, plumones sharpie y un pizarrón blanco para pegar las notas.

Nota: Aun cuando existe software muy sofisticado para construir una WBS, no recomiendo comprarlo. Y no lo digo por ser anticuado, lo que pasa es que las herramientas básicas son suficientes para completar la tarea, claro, siempre si lo haces junto a tu equipo de trabajo. En este caso, usaremos Post-its.

Construyendo una WBS en 9 pasos

Sigue los siguientes pasos para tener una WBS que incluya todo lo que debes hacer para completar tu proyecto:

1. Planifica el proyecto con tu equipo de trabajo

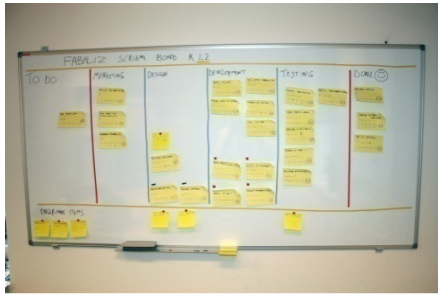
Listemos lo que tenemos hasta hoy del proyecto. Revisaremos estos documentos junto al equipo y para eso tendrás que poner todo a la vista de todos, te recomiendo el uso de un proyector o una impresión en gran formato. Tenemos:

- ✓ Un project charter aprobado por el sponsor.
- ✓ Requerimientos del proyecto definidos.
- ✓ Un equipo de trabajo o *Core Team* designado.
- ✓ Conocimiento detallado de lo que trata el proyecto.

Debes tomarte el tiempo para explicar a tu equipo, qué es una WBS y para qué sirve. El entrenamiento puede llevar, a lo sumo, una hora. Puedes aprovechar esta sesión también para informarlos sobre lo que esperas de ellos.

Programa de una vez las tres sesiones que te tomará construir desde cero la WBS de tu proyecto. Asígnales días y horario. Así todos tendrán una idea del trabajo que se necesitará y reservarán esos tiempos.

2. Realiza una sesión brainstorming usando Post-it®



Junta a tu equipo y proporciónales suficientes Post-its y plumones.

Ajusta cada sesión para que dure solo una hora. Es mejor tres sesiones de una hora cada una a una sesión de tres horas. Tu equipo será más productivo.

Sigue los siguientes pasos:

- **Escribe en un Post-it el nombre del proyecto.** Ponlo en el centro del pizarrón.
- **Cada uno de ellos deberá escribir un entregable que, según su opinión, tiene que ser parte del proyecto.**

Diles que los peguen alrededor del nombre del proyecto en algún lugar del pizarrón. Los entregables deben tener redacción de nombres, por ejemplo: “baños para mujeres” y no “construir baños para mujeres”. ¿Sabes por qué? Porque lo que se necesitan son baños para mujeres, y todavía no se sabe si se compran, construyen o rentan.

- **Todos deben escribir un entregable a la vez y colocarlo en el pizarrón.**

No se debe criticar ni opinar sobre los entregables, solo escribirlos y ponerlos. El que no ponga un entregable, paga la comida —o que cante una canción. Esto motiva la creatividad de cualquiera. 😊

- **Utiliza unos Post-it color rojo para escribir entregables que, según crean, no son parte del proyecto.**
- **No rompas la inercia y deja que el equipo de trabajo genere todos los entregables que sean capaces de hacer.**

Algunos sonarán francamente locos o ridículos, pero también sirven, pues son la semilla para generar más ideas, nuevas y frescas.

- **Solo guía al equipo, facilita la sesión y presiónalos un poco para que escriban todos los entregables que ellos creen, deben completarse para el proyecto.**

A medida que más Post-it se pongan en el pizarrón, más ideas se producirán. A esto le llama *Sinergia: 1+1=3*. ¡He visto pizarrones de 2 x 6 metros completamente llenos de Post-its con entregables escritos!

¿Porqué no usar la computadora para poner los entregables ahora?

He notado que, cuando al equipo de trabajo le das las herramientas básicas como Post-it y entrenamiento sobre la WBS, son muy creativas.

Generarán una cantidad impresionante de Post-it con entregables escritos relacionados con el proyecto. La computadora la usarás después para volcar toda la información, ya depurada, en el formato WBS que te encontrarás en mi sitio web.

- **Agrupar los entregables por categoría**

Habrán entregables repetidos. Esto es bueno, significa que los miembros del equipo están en la misma sintonía, y que están viendo diferentes ángulos del mismo entregable.

Ejemplo: Alguien escribe *bocinas*, y otro *sistema de sonido*. Agrupa los entregables similares.

- **Asegúrate de que la WBS incluya todo el trabajo necesario usando la regla del 100%**

Revisa con tu equipo que las columnas y renglones cumplan con la regla del 100%. Si no lo haces, el proyecto podría quedar incompleto.

Ejemplo: Si el proyecto es construir una mesa para venderla, el no cumplir con la regla del 100% provocara que a esta le falte una pata, el barniz final, o el precio de venta.

- **Repasa todos los entregables verticalmente y completa el trabajo que haya faltado**

Es muy posible que, al ver los entregables agrupados, se den cuenta de que está faltando una categoría. Por ejemplo, en el caso de la preparación de una cena: ¿y la basura que quede, será recogida?

- **Asegúrate de que cada entregable sea claro para el equipo**

Líbrate de ambigüedades. Lee cada uno de los entregables escritos en voz alta. ¿Hay alguna duda de qué trata el trabajo? ¿Habrán alguno que falte agregar y que de pronto a alguien se le ocurra? Es momento de poner más entregables entonces.

Puede que haya problemas de redacción o de definición de tarea, si así fuera, basta con hacer la pregunta correcta para saber de qué trata lo escrito en el post-it, pues éste es el momento de comentarlo, y de re-escribirlo si fuera necesario.

Los dos errores más comunes aquí son:

1— No seguir haciendo la pregunta hasta el cansancio. ¿Falta algo más para completar el proyecto?

2— No incluir a las personas correctas en el equipo.

- **Registra todo el trabajo, déjalo reposar y vuelve a la carga**

Deja pasar un día y revísalo de nuevo con el equipo de trabajo. Un día sin actividad de trabajo en el proyecto, dará ideas frescas de lo que falta. ¿Hay algo que se les haya pasado por alto y se necesite para completar el proyecto?

Recuerda que las personas que realizan la actividad deben ser parte en la elaboración de la WBS. Deja que tomen aire fresco por 24 horas y regresen a la construcción del WBS, para que el equipo respire.

- **Asigna la responsabilidad de cada entregable a un miembro del equipo**

Una vez que los entregables están detectados, tienes que asignar cada trabajo a alguien del equipo. También se lo puedes asignar a un proveedor externo. Por ejemplo: El transporte de la maquinaria será más fácil que lo realice una empresa subcontratada de grúas y camiones que gente de tu equipo.

Ya que es posible asignar entregables a alguien que esté fuera, será necesaria la presencia de un responsable que sea parte del proyecto para asegurarse de que ese miembro externo se entera y acepta tal responsabilidad.

- **Pasa todo el trabajo en limpio a tu computadora**

Ahora sí, luego de tan arduo trabajo, es el momento de pasar en limpio el esquema de la WBS.

Asegúrate de capturar todos los detalles que el equipo definió y las notas adicionales de aquello que no está considerado dentro del proyecto. ¿Recuerdas? Son los Post-it rojos.

Notas importantes sobre las WBS

1. La perfección es de los dioses. El hacer una WBS es una experiencia de aprendizaje en sí misma, en donde todo el equipo sale ganando. Permítele a tu equipo que se arriesgue y cometa los errores en el proceso.
2. Debes descomponer cada uno de los entregables principales a un detalle suficiente que te permita dar seguimiento eficiente y ejecutar el proyecto. Para un proyecto pequeño, dos niveles es más que suficiente.
3. Limita cada junta de elaboración de la WBS a una hora, y deja por lo menos un día para permitir a tu equipo de trabajo que respire aire fresco. Luego de este tiempo alejado del proyecto, tendrán una mejor perspectiva del trabajo por hacer. Como dije anteriormente, tres sesiones de WBS son más que suficientes.
4. Asigna un responsable por nombre, para los entregables en el nivel más bajo. Pon nombre, apellido y contacto de quién se hará cargo del entregable.
5. Observa que la WBS no necesariamente muestra la secuencia de actividades. Pero, a medida que vayas haciendo revisiones, en cada junta, les podrás ir dando una secuencia lógica. Lo que importa es que todo el trabajo por hacer esté bien definido dentro del diagrama.
6. Durante las juntas de trabajo tú eres el facilitador. Asegúrate de que todas las herramientas necesarias estén disponibles para que sea productiva. Si crees que la música de rock hará que tu equipo piense mejor, ¡adelante! ¿Tienes un equipo glotón que piensa mejor frente a unas pizzas? ¡Que estén sobre la mesa el día del encuentro!
7. Reserva los Post-its color rojo para los entregables que el equipo de trabajo cree que están fuera de scope. O sea, para aquellos que no son parte del trabajo de este proyecto, para los cuales, tal vez, se necesite otro proyecto, nuevo e independiente.
8. El objetivo será siempre tener todo el trabajo necesario y a un nivel de detalle que sea práctico para completar el proyecto.
9. Todos los entregables deben ser expresados como sustantivos y no como verbos. Hay una buena razón para ello. La WBS es una herramienta de entregables: qué debe hacerse, pero sin especificar ni cómo, cuándo, ni quién.
10. Cada elemento de la WBS debe representar un solo entregable, tangible e identificable.
11. Al estar trabajando en la WBS, el equipo de trabajo irá descubriendo nuevos alcances del proyecto que no estaban al principio y que serán necesarios incluir.

12. Recuerda, el mismo entregable no debe repetirse en dos casillas. Cada elemento debe ser único.

13. Las WBS son reciclables. Puedes usar WBS anteriores así como la tuya se usará, como base, en proyectos futuros.

Usando una WBS

La WBS ayuda a mantenerte enfocado en: **cómo cumplir con las metas del proyecto**. La usas durante la vida del proyecto de las siguientes maneras:

- ✓ Junto con el project charter: es la herramienta de comunicación por excelencia. La usas en tus juntas de status del proyecto, para presentar y explicar cómo van los entregables del proyecto respecto al plan.
- ✓ Para mostrarle a tus directores cuánto tiempo tomará completar cada entregable y cuánto tomara todo el proyecto.
- ✓ Para demostrar cuánto costará cada entregable y, sumándolos todos, cuánto el proyecto completo.
- ✓ Como recordatorio constante para todos los miembros del equipo. Sabrán qué parte del proyecto les toca hacer.
- ✓ Y, en el caso de que un miembro de tu equipo fuera removido, podrás mostrar a tu sponsor el impacto en los entregables que la falta de esta persona generará.

Check list para una WBS ya diseñada

Check list	¡Listo!
Los elementos Nivel 2 de la WBS representan el entregable total del proyecto y todos los stakeholders están de acuerdo.	
Los elementos de la WBS se definen en términos de salidas o resultados finales. Las salidas o entregables son aquello que el proyecto terminará siendo, y pueden ser anticipados con exactitud.	
Cada elemento de la WBS tiene asignado un número de identificación. Éste identifica su posición relativa dentro de la estructura. Por ejemplo: 3 dígitos, significan 3 niveles.	
La WBS abarca todo lo que requiere el proyecto para completarse e incluye todos los entregables del proyecto.	
Cada elemento de la WBS contiene los siguientes cuatro componentes: <ul style="list-style-type: none"> • Alcance del trabajo, incluyendo entregables. • Fecha de inicio y de culminación del proyecto. • Presupuesto total y desglosado del trabajo. • Nombre de la persona responsable del trabajo. 	
No existe traslape en cuando a la definición del alcance entre dos elementos de la WBS, son excluyentes entre sí.	
Una vez que los participantes de la construcción de la WBS han llegado a la conclusión de que no se pueden desglosar más los entregables planificados, sigue definir las acciones.	
La WBS no es una lista exhaustiva de tareas, es más bien una clasificación exhaustiva del trabajo total por hacer para el proyecto, o <i>scope</i> .	
La WBS no es un diagrama organizacional.	

Una vez definida la WBS en profundidad, habiendo conocido sus características, la forma de hacerla y su uso, continuemos viendo el resto de los pasos de la fase de planificación.

Paso 10. Desarrolla una lista de entregables y de tareas
PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)



Ya tienes una WBS completada. Significa que ya definiste junto con tu equipo de trabajo todos los entregables que componen tu proyecto. Algunos entregables por su tamaño, costo o complejidad deben ser desglosados en tareas específicas.

Una tarea señala los pasos o actividades requeridos para completar el trabajo. Si pones el nombre de un responsable, entonces tendrás la tarea, ligada a un entregable, y el responsable de completarla. Dependiendo del tamaño de tu proyecto, puede que sea necesario mayor detalle. Entonces, le añadirás datos sobre la duración y el costo de cada tarea.

Un proyecto pequeño, bien puede no necesitar un calendario de actividades detallado. Una WBS bien elaborada y completa será suficiente para ejecutar y controlar el proyecto. Recuerda que la WBS es un diagrama que tiene todos los entregables que abarcan todo el alcance o scope del proyecto.

La lista de entregables y tareas provee un medio rápido para definir las actividades del proyecto, y sirve como método de control.

Un entregables o tarea deben tener cuatro atributos:

- El trabajo necesario para completar el entregable.
- La Duración de cada trabajo por hacer.
- El Costo de ese trabajo.

- El responsable de que se lleve a cabo

Una vez más, el nivel de detalle depende de las necesidades y del tamaño de tu proyecto. La experiencia y la práctica te ayudarán a ir conociendo qué tipo de control necesitarás para ejecutar cada proyecto.

La lista mostrará la tarea, quién será el responsable de completarla, cuándo se iniciará y cuándo tiene que ser terminada; además, tiene que haber un espacio para comentarios de status.

Los tiempos de inicio y término es suficiente manejarlos con fechas, ya que los proyectos pequeños se realizan como actividad de tiempo parcial por los miembros del equipo de trabajo.

Para proyectos grandes, usarás horas de trabajo como medida. Ejemplo: La actividad 1.2.2, Inventario de las refacciones críticas, tomará 25,5 hrs.

Sobre los costos estimados un proyectos pequeños

Los proyectos pequeños pueden no tener un costo asociado a una actividad ya que el gasto puede ser absorbido por el departamento o el sponsor interesado en el proyecto. Además, casi todas las actividades son realizadas por recursos internos. Pero siempre quedan otro tipo de gastos que debes estimar y definir: son recursos que el proyecto necesita.

Ejemplo: La contratación de un servicio externo de des-incrustación de tuberías; un servicio de grúas; trabajo de consultoría externa o entrenamiento —cuando en la compañía no se tiene un conocimiento específico—, invitaciones a comidas en restaurantes para el equipo de trabajo —para cuando se complete un milestone—, la compra de una laptop, entre otros muchos.

Los project managers con experiencia saben que estos costos hay que ponerlos en el plan en cuanto son detectados, y discutirlos con el sponsor durante las etapas tempranas de la planificación.

No debes dar sorpresas desagradables de “se me olvidó decirte que quería invitar a mi equipo a comer porque ya completamos el tercer milestone”. Esto da la impresión de ser un project manager no preparado y que no sabes lo que haces.

Este gasto debe estar en el presupuesto con su costo estimado, fecha de cumplimiento del milestone, ¡junto al nombre del restaurant preferido del equipo!

Nada de andar haciendo solicitudes de dinero de pánico a última hora.

Paso 11a. Estimar trabajo y duración
PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)



Aquí es donde vas a tener que exprimir el cerebro y echar a volar la imaginación de tu equipo de trabajo. Solamente contarás con su conocimiento y experiencia.

Una estimación es la evaluación cuantitativa de un resultado probable.

Por ejemplo, cuando pensamos en cuánto nos llevará llegar del DF a Guadalajara en auto, damos una estimación: 24 hrs asumiendo que no se descomponga el auto en el camino, lo que sería la mejor estimación.

Las estimaciones de tiempo nos dan información de cuánto durará el proyecto. Este proceso incluye: estimación del trabajo necesario y duración del mismo.

Cuídate de los extremos

Las estimaciones de tiempo y recursos se deben cuidar de los extremos.

En un extremo están aquellos que ponen tiempos de terminación agresivos, pero que carecen de credibilidad, por ejemplo: “terminaremos de armar la máquina en 4,5 hs una vez descargada”.

Aunque todos sepamos que solo las maniobras de descarga y tener todo listo tomarán por lo menos 3 hs. Lo mejor, siempre, es dar tiempos realistas.

Luego, en el otro extremo, está el grupo que le agrega un tiempo “colchón” a todo. Si la tarea, típicamente, toma 5 horas, ellos multiplican por dos y dan 10 horas de estimación

creyendo que así resguardan los tiempos totales del proyecto. A esta práctica va en contra de la metodología de Project Management y se la llama *padding*.

Estimando la cantidad de trabajo

El trabajo es la cantidad de unidades de tiempo que se requieren para completar una tarea o entregable.

Las estimaciones del equipo deben mantenerse realistas y razonables. El uso de información histórica, si se cuenta con ella, nos aproxima a la exactitud en las estimaciones.

¿De quién es la responsabilidad el estimar cuánto llevará la tarea? De todo el equipo de trabajo. Todos los integrantes deben estar comprometidos en la tarea de estimación.

Existen muchas técnicas para estimar el trabajo, pero la que he encontrado más sencilla y adaptable para los proyectos pequeños, es la *bottom-up* —de abajo hacia arriba.

Técnica de estimación bottom-up

Se parte del nivel más bajo del proyecto y se avanza hacia arriba en la WBS.

Paso 1.

Comienza en el nivel tarea, que es el más bajo, y se estima cuánto tiempo tomará completar cada una de las tareas.

Paso 2.

Para el caso de los entregables, hay que determinar el tiempo que se requiere para completar cada uno de ellos, al nivel más bajo.

Paso 3.

Los entregables de los niveles altos se determinan sumando los tiempos de los entregables o tareas que lo componen.

Paso 4.

Sumando todos los tiempos de los entregables del segundo nivel se determina el tiempo total del proyecto.

En cada una de las estimaciones individuales hay que calcular tanto el tiempo como el costo. Si el costo de alguna actividad es cero, hay que identificarlo así.

Las unidades de tiempo tienen que ser consistentes. Si vas a usar horas, días, usa incremento de 0,25; 0,50; 0,75 y pídele a tu equipo que dé sus mejores estimaciones, ni muy ajustadas ni sobrevaloradas.

Otra vez, la WBS es la representación gráfica que usarás para presentar el costo y tiempo total del proyecto. Si en cada caja pones tiempo y costo, pocos directores pondrán en tela de juicio esos datos.

Seguramente tu compañía se basa en datos para la toma de decisiones, que es una buena práctica común en los negocios. En el caso que un directivo ponga en dudas tus resultados, podrías decirle amablemente: “Ingeniero, ¿dice usted que el proyecto no debería costar \$10.000? Mire, estos son mis datos. ¿Podría usted mostrar los datos sobre los cuales basa su estimación de \$7.500?”

He visto a más de un directivo ruborizarse y entender que, cuando hablas con datos en la mano, es mejor apoyarte a arriesgarse a quedar como “opinólogos” de esos que solo opinan, ¡sin fundamentos!

Estimación de la duración de la tarea

¡Atención! la duración de la tarea no es lo mismo que el tiempo asignado en el cronograma.

La duración es el número de períodos que se requieren para completar una tarea o entregable. Después que las estimaciones de tiempo en horas se completan, debes estimar la duración.

La duración define qué tanto —en horas, semanas, meses— tomará el trabajo. Además del tiempo que se requiere para completar el trabajo incluye otros factores. Mejor explicarlo con un ejemplo:

La tarea es la revisión y firma de un documento del proyecto, algo que puede demorar dos horas, pero, como el ciclo de firmas de tu compañía es de tres días, transformará un trabajo de horas en una duración de días.

Para mantenerte más certero en tus estimaciones de duración, necesitarás conocer el nivel de habilidad de las personas que te asignaron como equipo.

Veamos con otro ejemplo: Juan hace poco tomó su cargo, podríamos decir que está en entrenamiento, Mario ya lleva tres años en la compañía.

La tarea, escribir un manual de operación para el equipo XY, le tomará mucho más tiempo a Juan que a Mario.

Este tipo de consideraciones deberás tener en cuenta para la estimación de la duración si es que quieres que el tiempo total del proyecto sea lo más preciso posible.

Desacuerdos en las estimaciones

Qué hacer cuando el equipo del proyecto no se pone de acuerdo con una estimación de tiempo o costo.

Algunas veces, por más esfuerzo y tiempo invertido en tratar de estimar el tiempo o costo de una actividad, no se pudo llegar a ningún acuerdo. Recuerda que una buena práctica en las estimaciones es que los que realicen la estimación, deben ser las personas que realizarán el trabajo y las que más experiencia tengan en él.

A continuación una técnica que permite combinar tres puntos de vista sobre una estimación.

Eres brujo: Técnica de estimación *3-points estimate* o estimación de tres datos

Paso 1. Entrega post-its a tu equipo de trabajo.

Paso 2. Pides que, en forma individual, escriban cuánto tiempo creen, según ellos, tomará traer la máquina Z desde Taiwán a México, incluyendo trámites de aduana y permisos. Tienen que completar con estos tres datos: el optimista, el pesimista y el más probable.

- **El optimista —O:** Asume que todo saldrá bien, que no habrá ningún problema de transporte y que todos los burócratas envueltos harán su trabajo con celeridad y eficacia.
- **El pesimista —P:** Supone que hay retrasos por todos lados, que se descompone en camión y los agentes de la aduana no están con ganas de trabajar, entre otras de las tantas cosas que pueden salir mal.
- **El más probable —M:** Se remite al tiempo en promedio que, se sabe, ha tardado en llegar un equipo en el pasado.

Luego, con esos datos, se aplica la siguiente fórmula para calcular el tiempo total de llegada del equipo —**T**:

$$T = \frac{O + 4M + P}{6}$$

Veamos, como ejemplo, los datos de Mario. Él estimó que la llegada del equipo desde Taiwán tomaría los siguientes tiempos:

- El más optimista = 12 días.
- El más probable = 15 días.
- El más pesimista = 25 días.

Usando la formula de 3-points estimate calculó:

$$T = \frac{12 + 4 \cdot 15 + 25}{6} = 16 \text{ días}$$

Si analizas la formula, tiene mucho sentido, pues le da cuatro veces más valor al dato más probable —15 días en el cálculo de Mario— que al optimista y al pesimista.

He visto que las estimaciones, usando adecuadamente esta técnica, son extremadamente precisas, y hasta te podrían acusar de brujo.

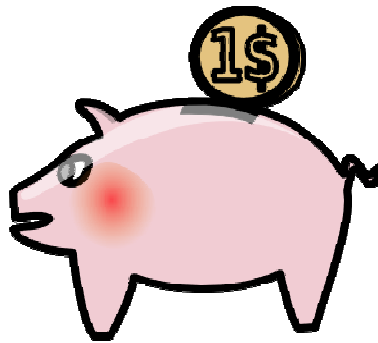
La técnica también funciona si tienes tres miembros de tu equipo con diferente experiencia y personalidad, a cada uno le pides su aproximación y haces la ecuación sabiendo que: Mario, que es muy optimista y siempre ve el mejor escenario, será el **Factor O**;

Juan, que es pesimista y siempre está viendo el vaso medio vacío, **será P**.

Alicia, que es quién tiene mayor experiencia en transportación de equipo —lleva trabajando tres años en logística—, es la que más conoce del proceso, será el **Factor M**.

Entonces, con las tres estimaciones de ellos, ya puedes aplicar la fórmula.

Paso 11b. Estima costos y desarrolla el presupuesto del proyecto
PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)



El presupuesto se obtiene asignando estimaciones de costo a las actividades del proyecto. También puede estar basado en fechas para mostrar cuándo se irá necesitando el dinero.

Los costos de los recursos son los costos asociados con las personas que hacen el trabajo. Otros costos del proyecto pueden ser: equipo o maquinaria, entrenamientos, viajes, consumibles como hojas, carpetas, copias, tintas, papelería, y comidas al equipo, entre otros.

La base de estimación de costo y tiempo es la WBS. Los paquetes de trabajo definidos se usan para definir cuánto tiempo o dinero se estima tome cada uno.

Tomando un ejemplo de la WBS del proyecto **Made in México**.

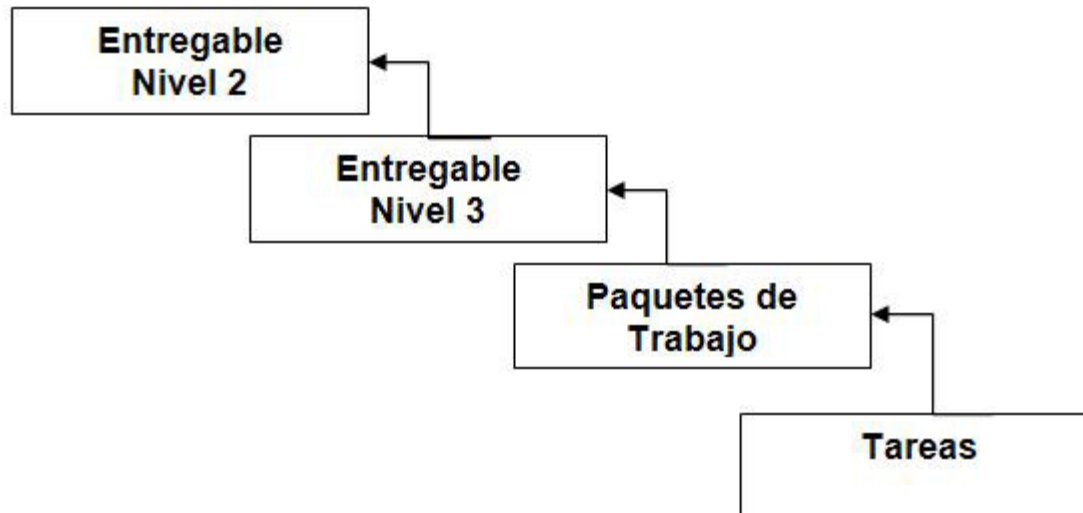
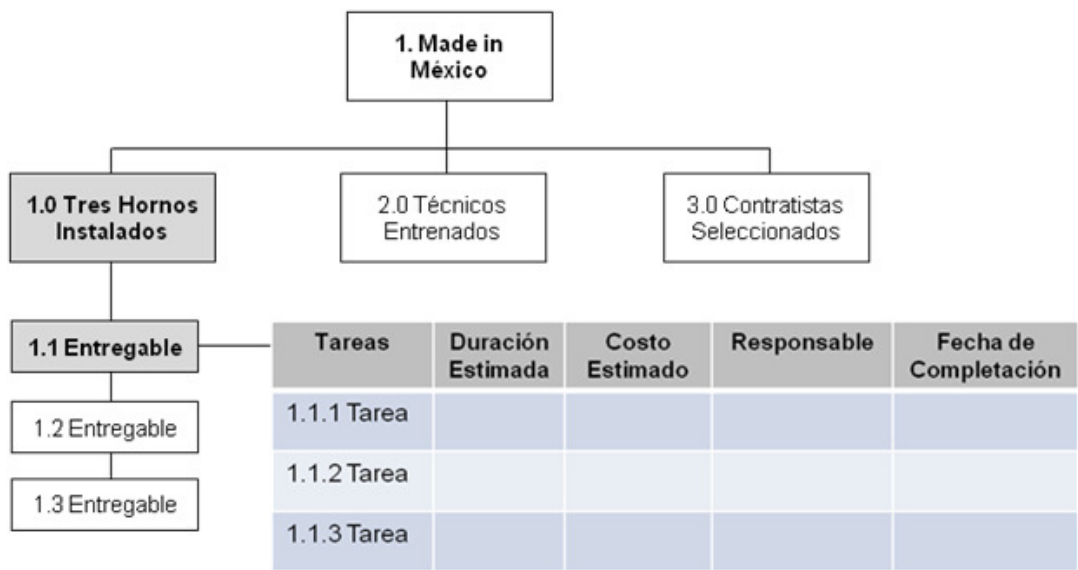


Gráfico 21. Presupuesto que parte de la WBS desarrollada, del proyecto Made in México. Desglose del entregable 1.0 Tres hornos de curado instalados.



En este caso el Entregable 1.1, por ser muy complejo, tuvo que ser desglosado en tareas más específicas.

Esto facilitó mucha la exactitud de las estimaciones de trabajo, tiempo y costo, pues para cada actividad se hizo la estimación individual y luego se sumaron. Gráfico 22, Dando al final el tiempo total y presupuesto asignado para este entregable.

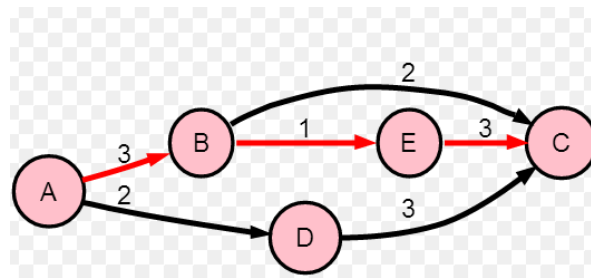
Gráfico 22. Desglose del paquete de trabajo 1.1 tres hornos instalados

#	Tarea	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Observaciones
1.1.1	Embarcar y recibir el primer horno Blue M desde el puerto de China a Los Ángeles, California.	35 días	\$5.500 dólares	Hay que acumular un envío en paquete para que salga más barato. Revisar posible impacto en cronograma.
1.1.2	Traer un técnico chino a la Ciudad durante 30 días para que nos ayude en la instalación.	30 días	\$8.300 dólares	El técnico debe poder hablar inglés para que nos entrene.
1.1.3	Localizar un proveedor local para toda la tornillería de la maquinaria.	7 días	n/a	Los compradores locales tienen contactos que proveen esos tornillos.
Total		72 días	\$13,800	

La Ruta Crítica

—Haber, Mario, ¿Si te apoyo durante todo el proyecto, cuánto es lo mínimo que puede durar?, Dame tu mejor tiempo.

Tu Gerente



Esta pregunta, de tu jefe Salvador, solo puede contestarse definiendo la ruta crítica de tu proyecto. La ruta crítica se puede encontrar después de tener los tiempos de duración estimados de cada actividad del proyecto.

La ruta crítica es el camino más largo a través del diagrama de red. En términos sencillos es el tiempo mínimo que el proyecto va a durar.

Puedes usarla para responder a las siguientes preguntas:

- Te ayuda a entender cuánto durará el proyecto.
- Te ayuda a enfocar tus esfuerzos como project manager en las actividades críticas.
- Provee un vehículo para comprimir el calendario durante la ejecución del proyecto.
- Te dice qué actividades pueden retrasarse y en cuantos días —float— sin retrasar el proyecto.
- Te ayuda a hacer supuestos de ¿y qué tal si la actividad 2 le asignamos más recursos?, ¿mejorará el tiempo total del proyecto?

La manera más fácil de encontrar la ruta crítica es identificando todos los caminos a través de un diagrama de red del proyecto, y agregar a cada actividad la duración de esta.

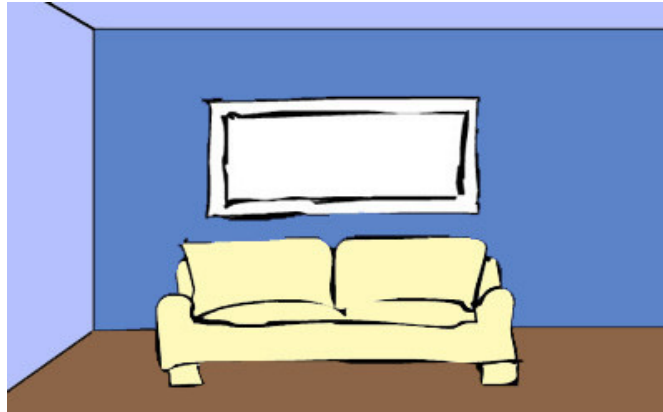
El camino con la duración más larga, será la ruta crítica. Las actividades dentro de la ruta crítica son importantes, pues cualquier cambio en ellas, impactan en la duración total del proyecto.

Un proyecto puede tener más de una ruta crítica. Puede haber una ruta paralela adicional a través de la red, con la duración total cercana a la de la ruta crítica.

Estos son los pasos para que puedas encontrar la ruta crítica de tu proyecto y poder contestar la pregunta de tu jefe, Salvador:

- **Necesitas identificar todas las actividades** que involucra el proyecto, y determinar las relaciones de precedencia entre ellas.
- **Asignar tiempos estimados** para cada una de las actividades.
- **Construir una red con base en nodos y actividades**, que implican el proyecto.
- **Analiza los datos**, identificando la ruta crítica y las holguras de las actividades que componen el proyecto.

Ejercicio de la vida real de la ruta critica



Con este ejemplo podemos darnos una idea de cómo se construye la ruta critica.

Imaginemos la siguiente situación. La jefa de tu casa —tu esposa— te pide que cuelgues el cuadro familiar en la sala de la casa. Este es un proyecto de suma importancia.

Es un cuadro enorme de 1.5 x 2.0 mt. Pesa 15 kilogramos y te costó más de \$1,500 dólares, pues está hecho a la medida con robles importados de Singapur.

La foto te la tomaste con un fotógrafo Francés con ademanes raros, pero muy bueno para cobrar.

¿Que debes hacer para completar este proyecto exitosamente?

Pensemos en el todas las tareas que deben ser completadas para terminar todo el proyecto.

1. Inicio del proyecto.
2. Consigue el presupuesto estimado.
3. Consigue el dinero.
4. Escoge el lugar la pared.
5. Compra el taladro.
6. Compra los tornillo de anclaje
7. Has el hoyo
8. Mete los tornillos
9. Cuelga el cuadro
10. Asegura que quede derecho
11. Entrega la obra y a celebrar
12. Termina el proyecto

Cuando vemos estas tareas, nos damos cuenta que algunas deben ser terminadas primero, antes que la siguiente empiece. En otras palabras, algunas tareas son dependientes de otras.

Número	Tarea	Depende de	Duración
1	Inicio del proyecto	-	0
2	Consigue presupuesto estimado	Inicio del proyecto	6
3	Consigue el dinero	Consigue presupuesto estimado y escoge un lugar en la pared	24
4	Escoge un lugar en la pared	Inicio del proyecto	2
5	Compra el taladro	Consigue el dinero	7
6	Compra los tornillos	Consigue el dinero	1
7	Has el hoyo	Escoge la pared y compra el taladro	1
8	Mete tornillos	Has el hoyo	.5
9	Cuelga el cuadro	Mete tornillos	.5
10	Asegúrate que este derecho	Cuelga el cuadro	1
11	Entrega la obra a tu familia y hay que celebrar	Asegúrate que este derecho	2
12	Terminación del proyecto	Entrega la obra a tu familia y hay que celebrar	0

Observa cómo las acciones de —consigue presupuesto estimado, consigue el dinero, y compra el taladro—, forman una secuencia de tareas que deben seguir cierto orden, una después de la siguiente.

Para poder conseguir el dinero necesario, primero necesitamos saber cuánto necesitamos, un presupuesto.

Para comprar el taladro, necesitamos dinero. Estas tareas se llaman actividades secuenciadas.

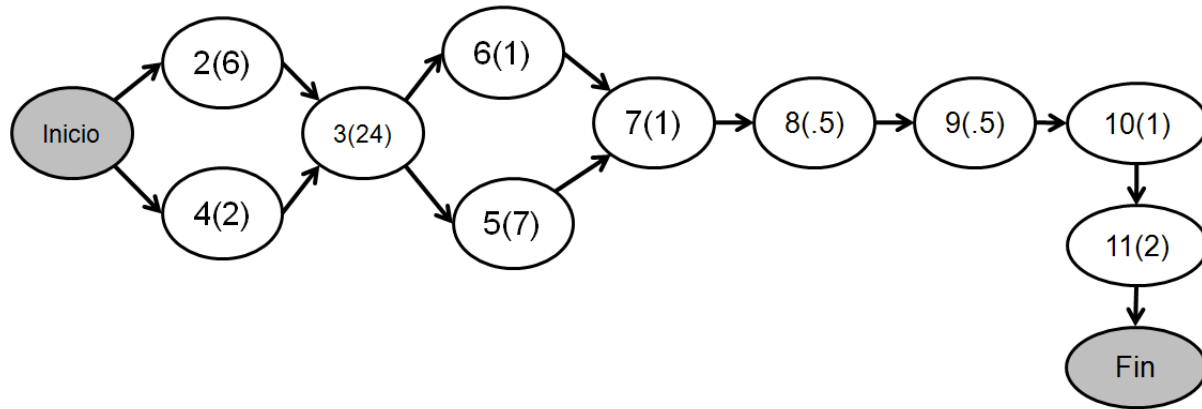
Así que estas tres tareas, junto con el inicio del proyecto, forman parte de un grupo especial de actividades como las más importantes para poder tener el cuadro familiar colgado en la pared de la casa.

Seguramente estas acciones son parte de la ruta crítica del proyecto. Un concepto esencial detrás de un análisis de ruta crítica es que no puedes iniciar algunas actividades hasta que otras estén terminadas.

Por si fuera poco, estas tareas deben completarse en secuencia, en un orden mandatorio. Ejemplo: cómo puedes ir a la ferretería por un taladro sin dinero— y sin tarjeta.

Así se vería el diagrama de nodos de nuestro proyecto:

Los números **2(6)** representan el número de la actividad y (el tiempo estimado) en horas que creemos que nos tomará cada tarea.



¿Puedes encontrar la ruta crítica de este proyecto?

Esta se puede ver a simple vista pues el proyecto no tiene muchas ramificaciones. Pero la mayoría de las iniciativas que manejaras en la vida real NO son tan simples como este.

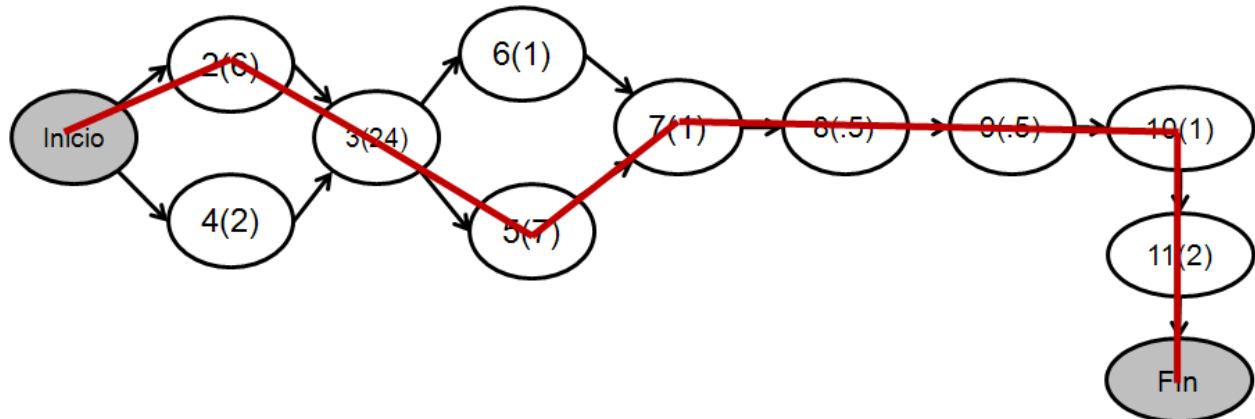
Otra vez: la ruta crítica consiste en la secuencia de actividades más larga desde el inicio del proyecto hasta su término, y que tienen una secuencia mandatoria.

Las tareas en la ruta crítica deben ser manejadas con mucha atención, pues si alguna de ellas se retrasa, hay que tomar acción rápidamente. Porque impactara a todo el proyecto, la fecha de cumplimiento final no se dará.

En otras palabras, la ruta crítica son todas las tareas que determinan la fecha de terminación de tu proyecto.

Existe la creencia que la ruta crítica contiene todas las actividades más importantes del proyecto, no necesariamente es así. Algunas veces hay otras tareas que son aun más importantes para completar el proyecto, que no están en la ruta crítica. Pero por su tiempo y secuencia pueden retrasarse sin impacto real en la fecha final del proyecto.

La Ruta Crítica del Ejercicio, Tiempo mínimo que va a durar el proyecto: 42 horas.



Una vez que tienes la ruta crítica, puedes hacer las preguntas **what if**, para buscar la forma de comprimir el cronograma:

- ¿Cómo puedo hacerle para reducir la tarea 3, conseguir el dinero para bajarle tiempo al proyecto?
- Si quito recursos del 6 al 2, puedo reducir el tiempo del proyecto
- Las tareas 4 y 6 no impactan la duración, así que puedo no darles tanta importancia, mientras no duren más de 4 y 6 días.

Paso 12. Selección de contratistas, proveedores externos de servicio
PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)



En los proyectos, mucho del trabajo especializado a realizar es ejecutado por contratistas de obra. Estos proveedores externos de servicios tienen una función clara: presentan una propuesta para completar un trabajo, si ganan la licitación, ejecutan la obra, cobran y se van.

La relación aproximada del trabajo subcontratado contra el que se hace con recursos **Externos**/Internos anda aproximadamente en un **80/20**. Esto depende claro de muchos factores, como el tamaño, las políticas y recursos de la organización.

Encontrar un buen proveedor de servicios es completar la mitad del trabajo. Es como tener un buen abogado, buen doctor, mecánico y amante.

Cuando tú, como PMR, tienes un trabajo grande entre manos, digamos mover 10 hornos de tres toneladas cada uno, buscas dos o más opciones de contratistas para completar el trabajo. Asignas el trabajo al que ofrece mejor precio, mejor calidad y que parece ser el más confiable.

El gerente de compras de tu Compañía entra en el proceso de negociación con el contratista, y quiere conocer las condiciones de entrega del servicio, entre otras cosas.

Pero tú como Director de Proyectos sigues siendo responsable de la Obra y del proveedor también.

Hay una observación frecuente que he recopilado durante las lecciones aprendidas de cierres de proyectos ya terminados.

Al final, los miembros del equipo de proyecto sienten que no invirtieron suficiente tiempo en el proceso de selección de sus contratistas.

Creen que los escogieron muy rápido o sin criterios definidos. Comentan que si se hubieran tomado más tiempo en aplicar un método de selección de sus proveedores, hubieran ahorrado mucho tiempo y dinero.

Si te es posible, incluye en el contrato una cantidad de penalización contra retraso de obra. Digamos, retén el 10% del pago total al proveedor, y quítale un 1% por cada día de retraso que tenga respecto al cronograma del proyecto.

Este simple cambio te da como Director de Proyecto un buen poder de negociación con tu proveedor, y ellos harán lo posible por no retrasarse ni un día, o les costará dinero. O se recuperarán rápido cuando se les presente un imponderable.

Esta simple cláusula en el contrato te dejara dormir mejor en las noches.

¿Está en el contrato? Si no, ¡olvídalo!



Recuerda que lo que NO está dentro del contrato no es parte de este. Por ejemplo si te quejas de que tu contratista NO asiste a tus juntas de revisión del proyecto, revisa si está claramente documentado en el contrato que él debe asistir.

Si no está escrito, entonces legalmente no está obligado a hacerlo.

Este es un caso extremo, porque todos los contratistas de obra con los que me ha tocado trabajar, asisten puntualmente a las juntas de seguimiento.

Sin embargo, es una buena práctica que todo requerimiento que sea importante para completar la obra, esté claramente documentado en tu contrato o descripción de la obra, que es el que vas a entregar a tu contratista y debe ser firmado por ambas partes.

La asignación del trabajo se hace mediante un contrato, que puede ser algo tan sencillo como una PO, u Orden de Compra.

Si un requerimiento no está claramente establecido en el contrato, entonces ese requerimiento simplemente NO EXISTE

El Gerente de Compras o de Procurement... tú amigo. Si no, ¡hazlo!



En las compañías con un sistema de documentación, hay un procedimiento de compras establecido. Y todos los que quieren adquirir un producto o servicio externo deben conocerlo y seguirlo.

Como Director de Proyectos quisiéramos ir con al departamento de compras y decirle que necesitamos un proveedor pero de... ¡YA!, para ayer.

Desgraciadamente esto no es posible.

A lo que seguramente te contestarán que hay un procedimiento de compras, que debe seguirse, y que —de acuerdo a las políticas internas— debe haber por lo menos tres candidatos para hacer una propuesta del servicio a contratar.

Además que la compañía siempre buscará al más bueno, bonito y barato. Este proceso tarda hasta dos meses.

Así que el Director de Proyectos —aun cuando tenga la papa caliente entre manos— debe conocer el proceso de compras, seguirlo y planificar sus adquisiciones de perdida con dos meses de anticipación, o corre el riesgo que los servicios contratados no estén a tiempo.

Tal vez hasta deba seguir un proceso de bidding, para seleccionar al mejor proveedor.

El Director de Proyectos debe tener como aliado al Gerente de Compras para colaborar con Él durante la selección de los proveedores, y durante la vida del contrato. Recuerda que como PMR tú eres quien da la aprobación final para que se le pague al proveedor, una vez que completa su trabajo contratado.

¿Lo Compramos o mejor lo hacemos nosotros? ¿Make or buy?

Cuando se planifica un proyecto, se analiza el alcance para determinar si podemos completar el proyecto con recursos internos, o si una parte del trabajo debe ser sub-contratada. Esta es la decisión de hacer o comprar.

Entre las causas para decidir hacer en lugar de comprar encontramos:

- Tienes gente desocupada que puede hacer el trabajo o capacidad sobrada en tu planta.
- Quieres mantener el control del proyecto.
- El trabajo implica el acceso a propiedad intelectual confidencial de la compañía.
- Hay una reducción de costos muy agresiva, y no hay dinero para pagar a contratistas externos.
- Simplemente es más barato hacer que comprar.

Ejemplo: Para el proyecto Made in México, necesitamos una planta generadora luz eléctrica diesel de 10 KvA. Debemos tomar la decisión si la compramos o la rentamos.

Hay un proveedor local que nos la pone trabajando en el sitio por una renta diaria de \$120. También ese mismo proveedor nos la vende a \$3500 pero nosotros vamos a gastar, por el mantenimiento diario \$35 por día.

Pregunta: ¿cuánto tiempo tomara para que el costo de renta sea el mismo que el costo de compra?. En otras palabras, ¿cuantos días deberíamos de usar por lo menos la máquina, para que se pague sola si la compramos?

Respuesta: sea D el número de días cuando los costos de compra y de arrendamiento sean iguales. Entonces

$$\begin{aligned} \$120D &= \$3500 + \$35D \\ \$120D - \$35D &= \$3500 \\ \$85D &= \$3500 \\ D &= 41 \end{aligned}$$

El resultado nos dice que los costos son los mismos a los 41 días. Así que si estas planificando usar la planta de luz menos de 41 días, te conviene rentarla. Si vas a usarla más tiempo, sería más barato comprarla.

El Proceso de Compras, paso a paso



Veremos cómo es el proceso de compras, de adquisición o *procurement* típico.

Primero el Director de Proyectos analiza el trabajo por hacer y el alcance de la obra. Decide si puede completar todo el trabajo con recursos internos de la compañía o si necesita subcontratar algún servicio.

El siguiente paso que toma es hacer un Statement of Work, que es una descripción detallada del trabajo por hacer. Quien generalmente hace esta descripción es el Director de Proyectos, porque conoce al detalle que se necesita hacer para el proyecto.

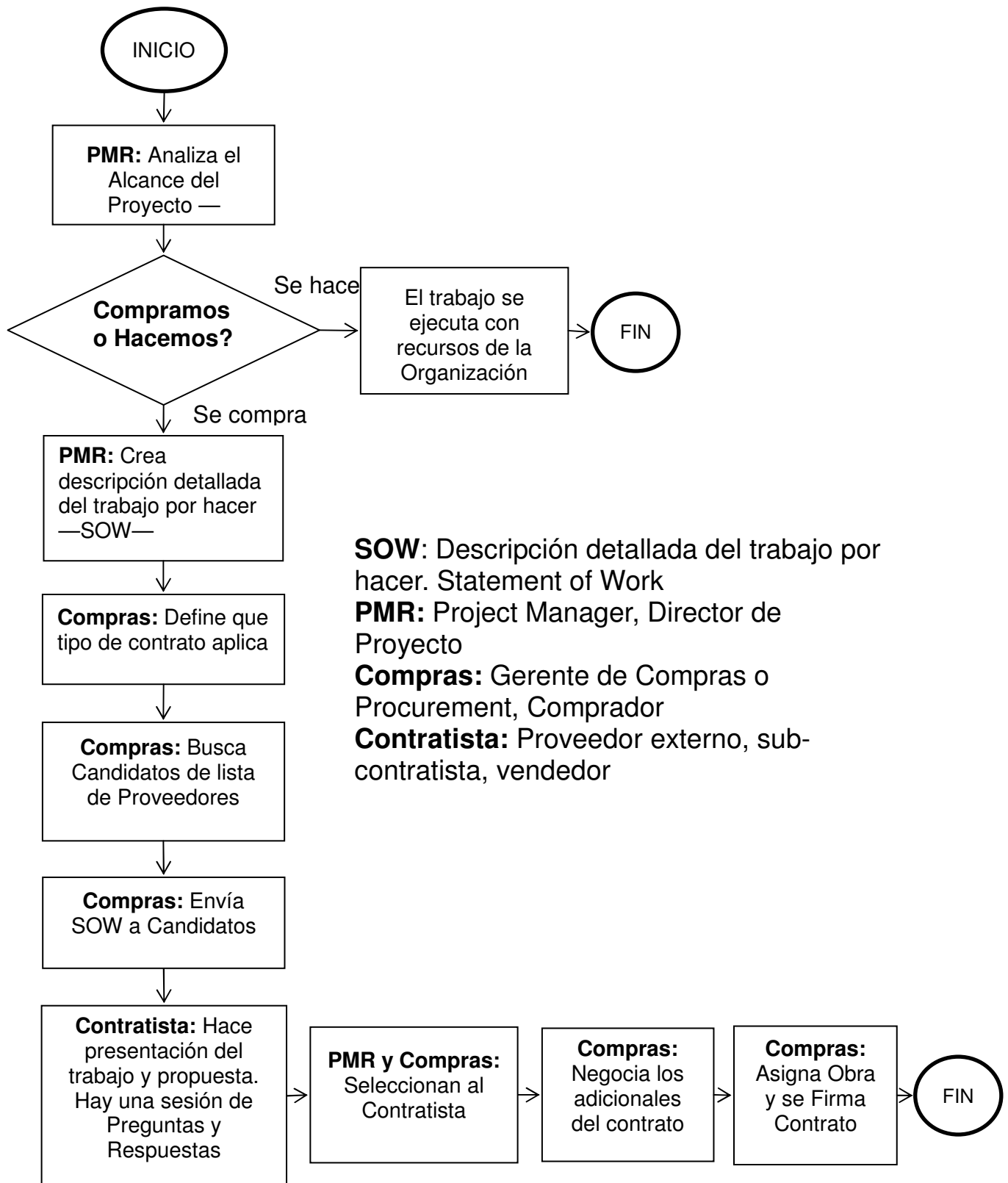
Una vez terminado el SOW se entrega al Gerente de compras, quien, por la naturaleza del trabajo, decide el tipo de contrato que aplica, y así empezar con la búsqueda de proveedores. También puedes darle candidatos que conozcas y que sabes pueden completar la tarea. Pero debe ser Compras el principal contacto con el proveedor.

Cuando los Proveedores candidatos reciben el SOW, normalmente se llama a una conferencia de presentaciones, donde cada proveedor hará su propuesta y tendrá la oportunidad de hacer cualquier pregunta relacionada con la obra.

Las propuestas económicas de parte de los proveedores, según políticas de la compañía deben ser a sobre cerrado. Significa que entregan un sobre sellado a al Departamento de Compras, donde definen como completaran la obra y el desglose de costos. Esta información es confidencial, y se espera que el Comprador sea ético y no comparta esta información con los demás candidatos.

Con toda esta información, el PMR y Compras pueden hacer la selección del proveedor y negociar los puntos adicionales y pasar a la firma del contrato.

Gráfico 23. El Proceso de Compras



Cómo evaluar opciones de contratistas externos – Método Weighted, el más sencillo y práctico



Debes adoptar un procedimiento bien claro y estándar para escoger al mejor contratista.

Si, hablo sobre ese al que entregarás una parte importante del trabajo por hacer, y del que dependerás para completar tu proyecto.

Este procedimiento debe ser parte del Plan de Compras, que es donde defines que vas a comprar, donde lo vas a adquirir, así como criterios para seleccionar a tus proveedores.

Las ventajas de tener un método para seleccionar al mejor de los contratistas son.

- Dar transparencia al proceso, evitando toda sospecha de colusión.
- Dar oportunidad a los candidatos que conozcan tus criterios de selección, y que sepan a qué das más importancia como compañía. Por ejemplo: un precio bajo es más importante que la calidad.
- Transferir el riesgo de hacer el trabajo a alguien externo a la compañía, pagando un precio fijo por ello.
- Evitar distraer al equipo de trabajo en tareas para las que no son especializados. Ejemplo: Mover hornos de 10 toneladas

Como Director de Proyecto, asegúrate de tener por lo menos a tres evaluadores internos que conozcan del trabajo por hacer y conozcan el perfil de los contratistas candidatos.

Así tendrás la opinión de más personas al momento de seleccionar al proveedor y tu decisión será mejor soportada.

El método *Weighted* es muy práctico para seleccionar al mejor proveedor de servicios. Lo mejor de este método es que recoge la opinión y experiencia de varias personas en la selección del contratista y es muy sencillo.

Reglas básicas para la selección del mejor contratista

1. Limitate solo a cinco criterios de selección. Ver ejemplo.
2. La suma de la columna Weight debe ser 100%.
3. Asigna los weights más altos a los criterios mejor alineados a la estrategia de tu compañía. Ejemplo: Calidad 50%, sobre-precio 30%.
4. En la asignación de puntos, a cada proveedor debe dársele un 1, 5 o 10. Entre más alto el número es mejor. Ejemplo, al proveedor con el mejor precio, asígnale un 10.
5. Para obtener el Score del proveedor, multiplica el Weight por los Puntos.
6. El ganador será el que obtenga el Score más alto.
7. Si no tienes los datos de un contratista al momento de hacer la asignación de Puntos, puedes darle un castigo de 1 o un neutral de 5.

Gráfico 24. Tabla para seleccionar al mejor de tres contratistas usando el método Weighted

A. Establece criterios y Weights			B. Asigna los Puntos 1, 5 ó 10			C. Score = Weight x Puntos		
#	Criterio	Weight	Contratista 1	Contratista 2	Contratista 3	Contratista 1	Contratista 2	Contratista 3
1	Calidad	50%	1	5	10	0.5	2.5	5.0
2	Precio	30%	10	1	5	3.0	0.3	1.5
3	Servicio	10%	10	5	1	1.0	0.5	0.1
4	Referencias	8%	5	1	10	0.4	0.1	0.8
5	Tiempo en el Mercado	2%	5	10	1	0.1	0.2	0.02
		100%				5.0	3.6	7.4
						Segundo	Tercero	Ganador!



Notas

- Gana el Contratista 3, por 7.4 puntos. En segundo lugar queda el Contratista 1, con 5.0 puntos.
- El criterio que más peso tiene es el de **Calidad**, con el 50%, por eso el Contratista 3, que fue el mejor en este rubro, gana.
- El Contratista 2, que más tiempo tiene en el mercado, es el más caro y tiene malas referencias.

Parece ser que el Contratista 2, aun cuando tiene mucho tiempo en el mercado, se durmió en sus laureles, porque es el más caro y tenemos malas referencias de Él.

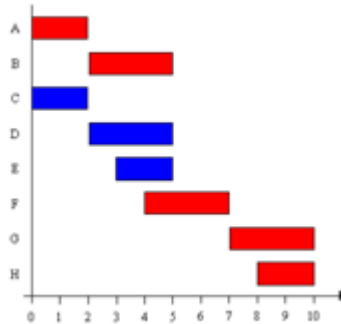
Lecciones aprendidas después de trabajar con proveedores

Después de trabajar por tantos años con proveedores, he aprendido cosas que no se deben dejar pasar a la hora de establecer una relación de trabajo con ellos. Estas son las lecciones aprendidas de muchos colegas PMP que compartieron sus experiencias personales conmigo.

1. No pusimos todos los términos importantes en el contrato. A la hora de revisar quien pagaba los permisos municipales, no estaba bien definido.
2. Debimos penalizar al proveedor por retrasos de +48 hr.
3. Debimos pasar más tiempo seleccionando al mejor proveedor, pedir más referencias.
4. El proveedor que seleccionamos no supervisa. Deja a su gente sola.
5. El proveedor seleccionado no entrena a sus empleados en seguridad, ni en los protocolos de la empresa.
6. Nuestros proveedores usan productos que están próximos a su fecha de caducidad.
7. Debimos ir a ver las instalaciones del proveedor. Así nos hubiéramos dado cuenta que usaba su cocina como mesa de trabajo, no tenía instalaciones propias.
8. No todos los proveedores tiene seguridad social o un seguro de responsabilidad civil. En México es el MSS.
9. El proveedor simplemente no respeta contrato ni tiempos establecidos. Tiene contratos más grandes a los que les da más importancia.
10. Debimos pedir una fianza a nuestros proveedores más grandes para garantizar la calidad del trabajo.
11. Debimos tener un Plan B. En caso que el proveedor seleccionado fallara, tener siempre listo al segundo para otorgarle la obra.
12. Nos vimos muy ingenuos con nuestro proveedor, confiamos mucho en Él.

Paso 13. Desarrollando el cronograma del proyecto

PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)



Hacer el cronograma es tomar los entregables definidos en la WBS y convertirlos en tareas específicas con una secuencia lógica. El cronograma del proyecto (Schedule) provee las fechas de inicio, y de término para las tareas, así como los hitos.

Un milestone –*hito*– es un evento significativo en el proyecto. Representa la instancia en que un grupo de entregables importantes ha sido completada.

Los proyectos pequeños, que normalmente son planificados al nivel de entregables, muestran el inicio y fin de los entregables.

Pero tu proyecto pequeño puede ser el gran beneficiado de una versión light del cronograma del proyecto. El cronograma puede administrarse a un alto nivel incluyendo solo los entregables o tareas claves asociadas con cada entregable.

Como Project Manager debes decidir qué información debe mostrarse en el cronograma del proyecto.

Por ejemplo, ¿se necesita mostrar horas o días? Para la mayoría de los proyectos pequeños, con definir fecha de inicio y final es suficiente. La razón es que tu equipo de trabajo trabajará solo en forma parcial en tu proyecto, pues deberá seguir atendiendo las tareas del día.

Debes darle flexibilidad para completar una tarea para, digamos, al terminar el viernes. Él verá si le dedica tiempo a tu proyecto por la mañana o por la tarde.

Palabras que debes saber para conocer el cronograma de tu proyecto

- **Actividad:** Es un grupo de tareas o trabajo por completar. Si la planificación de tu proyecto se hace al nivel de entregables, las tareas completan un entregable.
- **Secuencia de actividades:** Es el orden lógico que debes darle a las actividades. Por ejemplo: primero compras los tornillos, después los pones.
- **Paralelo:** Son actividades que pueden hacerse al mismo tiempo. Son importantes porque te hacen ganar tiempo, si tienes los recursos para solaparlas.
- **Predecesora:** Es una actividad que debe completarse para poder hacer la siguiente.
- **Sucesora:** Es una actividad que viene a continuación de una predecesora, es una actividad dependiente de otra.
- **Milestone:** Son marcas en el cronograma que señalan un evento importante del proyecto, y deben celebrarse. Representan un conjunto de entregables.

El cronograma del proyecto incluye: las fechas de inicio y de fin, el trabajo requerido, la duración esperada de cada entregable, los entregables y la dependencia entre las actividades.

Ojo, si las fechas de inicio y fin de cada actividad no son realistas, lo más probable es que el proyecto no se termine cuando lo estimaste. Es responsabilidad del Project Manager asegurarse que las fechas propuestas en el cronograma son realistas, a nadie más hay que culpar.

La mejor práctica es que, a medida que avanza el proyecto, digamos a un 25%, 50% y 75%, las fechas de inicio y de terminación de cada actividad sean revisadas con el equipo y el sponsor si es necesario.

Esta revisión periódica del cronograma le da credibilidad a las fechas del proyecto y las mantiene siempre actualizadas.

Lee bien lo anterior. El Plan y Cronograma del proyecto se deben revisar continuamente durante la vida de este, y hacer los ajustes necesarios. Así tendrás siempre fechas de terminación realistas. Recuerda que el nuevo plan debe ser validado por tu sponsor antes de tomar la nueva línea base.

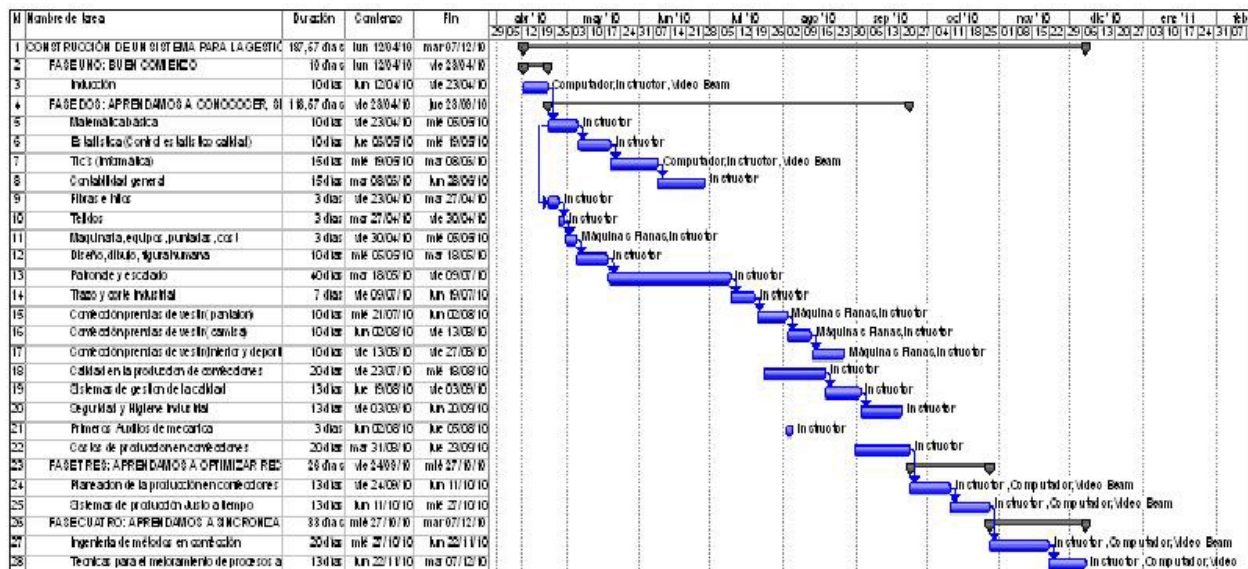
Como Project Manager, un retraso, aunque sea de un día en una actividad, requiere ser visto directamente con el responsable de la actividad y resolver la causa del retraso. Dependiendo de la causa, será la solución.

Entre las causas más comunes por las cuales las actividades no se completan a tiempo están las siguientes. Estas causas son más comunes en las organizaciones organizadas por departamentos.

- **Conflicto de prioridades:** Sucede cuando, al responsable de la actividad, su jefe le asignó más tareas y no te informaron.
- **Falta de recursos:** Pasa, por ejemplo, cuando el responsable necesitaba una laptop y no se la autorizaron, y claro a ti nunca te informaron.
- **Estimación de la actividad no realista:** Puede sucederte si, al momento de estimar cuánto tiempo tomaba la actividad, fuiste demasiado optimista.
- **Una actividad predecesora no fue completada:** Esto condiciona a la próxima. Si la tarea anterior no está terminada, por eso no se pudo completarla siguiente.
- **Olvido por parte del responsable:** Cuando al responsable “se le pasó” que debía hacer la actividad.

Debes intentar arreglar el problema por ti mismo, y acudir al sponsor solo cuando el problema supere tu nivel de autoridad. A nadie le gusta un Project Manager que anda llorando y pidiendo ayuda por todo. Debes aprender a picar piedra y superar barreras.

Gráfico de Gantt



Una de las mejores formas para representar el cronograma de un proyecto pequeño es usando un gráfico de Gantt, pues en una sola vista, te permite ver mucha información.

Es ideal para que todos lo comprendan, tu equipo de trabajo, sponsor y otros stakeholders. En este ejemplo te muestro el cronograma del proyecto Made in México al nivel de milestones.

Fueron diez los entregables principales que se consideraron durante la vida del proyecto.

Un Gráfico de Gantt agrega dimensiones muy importantes a los entregables del WBS.

A cada entregable le pone: la fecha de inicio, de término, la duración, el responsable, y las interrelaciones entre los entregables, o sea que va primero y que después. Todo esto contra una línea de tiempo.

Gráfico 25. Gantt del Proyecto Made in México a nivel de Milestones

Elaborado con la herramienta de administración de proyectos:
<https://www.wrike.com/a/1ETP4>

#	Cronograma del Proyecto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Ago	Oct	Nov
1	Asignación del Project Manager	25 th							
2	Firma del Project Charter		27 th						
3	Autorización del Plan de Proyecto			15 th					
4	Visto bueno del presupuesto por sponsor			30 th					
5	Firma de lay-out final				30 th				
6	Kick-off meeting					20 th			
7	Arranque de primera línea en Planta						30 th		
8	Arranque de segunda línea en Planta							15 th	
9	Arranque de tercera línea en Planta							30 th	
9	Reconocimientos a Equipo de trabajo								5 th
10	Cierre del Proyecto								10 th

Interpretando un cronograma del proyecto

Dependiendo de las necesidades del proyecto mismo, el calendario del proyecto puede reflejar niveles diferentes de detalles o contener diferentes elementos.

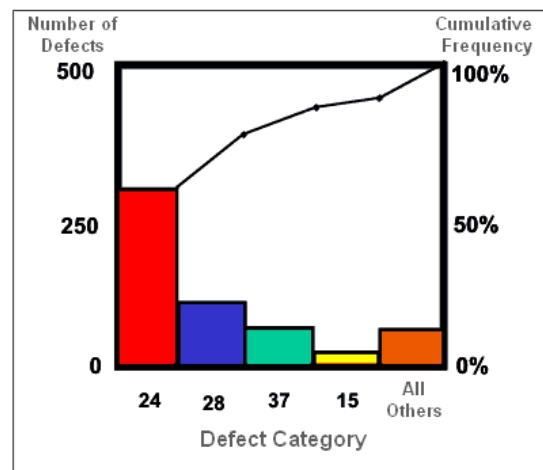
Si se requiere un nivel de planificación al nivel de la tarea, debes tener cuidado de no incluir en el cronograma demasiadas actividades que duren muy poco tiempo.

Algunas recomendaciones para definir las tareas individuales en el cronograma:

- Si una tarea dura muy poco, combínala para que dure por lo menos una semana.
- Si la tarea dura más de dos semanas, sepárala en dos tareas de una semana cada una.
- Si una tarea depende de muchos recursos para cumplirse, mejor define una tarea por recurso, así no se harán bolas.

Como ya sabemos, la mayoría de los proyectos pequeños puede planificarse y definirse bien al nivel de entregables. El orden en que los entregables se listan en el cronograma representa la secuencia de los mismos.

El Principio de Pareto aplicado al avance de las tareas en el cronograma



A medida que vayas ejecutando las acciones y entregables de tu cronograma te podrás dar cuenta de algo curioso.

El 80% del cronograma se irá rápidamente y casi sin esfuerzo.

Pero el completar el restante 20% te consumirá una cantidad impresionante de esfuerzo. Esto se debe a que a última hora salen cosas adicionales que hay que agregar al proyecto. También se puede dar porque salieron imprevistos que no viste en la etapa de planificación.

Ese 20% restante te costará sangre, sudor y lágrimas cerrarlo. Pues cuando los stakeholders le van viendo forma al proyecto, se les ocurre cada cosa... y saldrán con más detalles que agregan costo, tiempo y trabajo.

Tienes la opción de decirles NO. O de mandarlos con el sponsor para que negocien ellos mismos los requerimientos adicionales de última hora.

También recuerda que el chamuco está en los detalles. Significa que si pones esos detalles finales al proyecto, cuando ya está avanzado, tomará más tiempo del que habías pensado.

Paso 14. Define y analiza los riesgos

PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)

No es un mundo perfecto, y que bueno, pues muchos PM nos quedaríamos sin trabajo. El PMBOK®, en su quinta edición define un riesgo como un evento que, si ocurriera, tiene un efecto positivo o negativo en un objetivo del proyecto.

Los efectos positivos de un riesgo se consideran oportunidades y los que tuvieran un efecto negativo se consideran amenazas.

Para efectos de los proyectos pequeños nos enfocaremos en los efectos negativos. La planificación de los riesgos se divide en:

1. Identificación de riesgos.
2. Análisis de riesgos, priorización.
3. Plan de respuesta a los riesgos.

Para el caso de los proyectos pequeños, el plan de manejo de los riesgos es un documento que contiene la identificación, el análisis, la respuesta, y el control de los riesgos.

Todos estos componentes se encuentran en el template de manejo de riesgos. Este formato sirve de herramienta de comunicación para todas tus juntas de status con tus stakeholders.

14.1 Identificación de los riesgos

¿Cómo sabes qué puede pasar?

Los riesgos deben ser identificados antes de que sucedan, y es tu responsabilidad estar preparado para casi cualquier eventualidad que pueda poner en peligro el proyecto.

Una vez identificados, hay que documentarlos apropiadamente.

Debes hacer la identificación de riesgos en etapas tempranas del proyecto y repetirla al inicio de cada fase, o con mayor frecuencia si las condiciones del proyecto o de la empresa han cambiado significativamente. Ejemplo: Se crearon más departamentos, o hubo cambios entre los directivos.

La sesión de *brainstorming*



Un brainstorming es una “lluvia de ideas”, donde todos ponen ideas en el pizarrón, sobre un tema, no importando si suenan muy locas. ¿Recuerdas la que hicimos para construir la WBS? Esta es la práctica más común que se usa en los equipos de trabajo para identificar los riesgos.

¿Y quién debe participar en estas sesiones de identificación de riesgos?: Todos. Los miembros del equipo de trabajo, los expertos técnicos, personas que tengan experiencias en proyectos similares, tu director de departamento, tu sponsor y, si puedes, tu cliente interno.

Había una vez en una empresa...

El Gerente de la Planta se metió a la sesión de riesgos

Una vez, en una empresa de manufactura estaba yo guiando la primera sesión de identificación de riesgos. El equipo ya tenía un proyecto asignado, relacionado con traer más prestaciones de los negocios locales para los empleados.

Cuando, en ese momento, va pasando por allí el gerente de planta, y decidió quedarse en la junta, —creo que, más que nada, por curiosidad.

Quedo tan impresionado con el profesionalismo, la energía y la apertura del equipo de trabajo durante la sesión de identificación de

riesgos, que pidió al Gerente de Entrenamiento que el proceso de riesgos fuera incluido como parte de la instrucción de la empresa para todos los ingenieros. Además, cada departamento debía hacer lo suyo al programar su plan de negocios anual.

Al final de la sesión, el equipo identificó 122 riesgos, de los cuales, solo diez resultaron críticos, como para hacer un seguimiento.

Como Project Manager debes estar bien preparado para ser el facilitador en estas sesiones de identificación de riesgos. Puedes iniciar con una lista de categorías de riesgos y comenzar la sesión de lluvia de ideas.

Algunas de ellas pueden ser:

- Riesgos relacionados con la empresa: políticas, cultura interna, estilo de liderazgo, estructura de los departamentos, lenguaje que se maneja, tecnología, inversiones de capital.
- Riesgos propios del Project Management: cronogramas, calidad, recursos internos, requerimientos de los clientes.
- Riesgos de los empleados: estudios, selección, rotación, entrenamiento, cultura interna.

La pregunta disparadora es: “Y, ¿qué tal si...?”, o “¿qué pasaría si...?”.

Ejemplos:

- ¿Qué pasaría si los recursos que solicitamos no están disponibles cuando los necesitamos?
- ¿Qué pasaría si remueven al Project Manager asignado al proyecto, o a un miembro clave del proyecto?
- Y, ¿qué tal si el camión que transporta la máquina desde Canadá se descompone en el camino?
- ¿Qué pasaría si se fuera la luz eléctrica por más de dos horas?
- ¿Y qué si nos quedamos sin agua por tres días?, ¿y por una semana?
- Y que tal...

Los riesgos deben ser documentados en el formato de registro de riesgos que se elabora durante la sesión y se actualiza durante el análisis de riesgos. Durante la sesión de identificación, se agrega, para cada riesgo, la descripción, categoría, respuestas potenciales y responsables de dar una respuesta o solución.

14.2 Análisis de riesgos



Los riesgos deben ser analizados. En este paso se cuantifican y priorizan los riesgos. Se trata de evaluar la probabilidad de ocurrencia, el impacto, y la prioridad asignada a cada riesgo.

Lo ideal es que le asignes una prioridad a cada riesgo durante una sesión con tu equipo de proyecto. Pero, dependiendo del tamaño de tu proyecto y de la cantidad de riesgos identificados, puedes recoger toda la información y darles esta prioridad en tu oficina de trabajo.

- **Probabilidad del riesgo:** es la posibilidad de que ocurra. Generalmente tiene tres niveles: bajo, medio y alto. Los riesgos que resulten con cero probabilidades de ocurrencia, deben ser descartados de la lista. Por otro lado, los riesgos que tienen un 100% de ocurrencia no son riesgos, son supuestos. Y deben pasarse a la lista de supuestos del proyecto.
- **El impacto:** es el efecto que un riesgo causaría en tu proyecto si sucediera. Los clasificamos en tres niveles: bajo, medio y alto. Los riesgos que resulten con impacto cero deben ser quitados de la lista. ¿Por qué? Porque, de acuerdo al análisis de tu equipo de trabajo, si sucedieran, nada cambiaría.
- **La prioridad:** es el promedio entre la probabilidad y el impacto, considerando siempre que el más alto, es el que manda o si hay un promedio entre los dos, ese se usa.
- **Matriz de impactos y probabilidad:** es una representación gráfica de la prioridad de los riesgos. Sirve para destacar esos riesgos que más impacto tendrían de acuerdo a su prioridad.
- **Responsable:** cada riesgo debe pertenecer a alguien del equipo. Esta persona, dentro de sus responsabilidades claramente definidas, debe ser responsable de estar pendiente de sus riesgos, avisarte, como Project

Manager, que el riesgo se está presentando y responder según lo programado.

- **Toda la información de probabilidad, impacto y prioridad** debe pasarse al formato de registro de riesgos. Esta es la tabla de control que se mostrará a los directivos cuando presentes el status del proyecto.

Gráfico 26. Criterios de probabilidad

Probabilidad	Ocurrencia	¿Qué significa?
Cero	No ocurrirá	De acuerdo al equipo de trabajo, no hay posibilidades que este riesgo ocurra.
Baja	Muy pocas probabilidades de ocurrir	La probabilidad de este evento está entre 1% y 33%.
Media	Podría ocurrir	La probabilidad de este evento está entre 33% y 65%.
Alta	Es muy probable que ocurra	La probabilidad de este evento está entre 66% y 99%.
Es un supuesto	No es un riesgo	La probabilidad de este evento ocurra es 100%. No es un riesgo sino un supuesto.

Nivel del impacto	Significado
Cero	No va a haber ningún impacto si este riesgo ocurre. Por lo tanto no es realmente un riesgo.
Bajo o muy bajo impacto	El impacto en el proyecto será menor, pero podría ser detectado por el sponsor o cliente, generando algún grado de insatisfacción.
Medio. Cuando va a tener algún impacto en el proyecto	El impacto en el proyecto es moderado. Podría crear un grado de insatisfacción en el cliente o sponsor.
Alto. Si se produce, tendrá un alto impacto en el proyecto	El impacto es alto en el proyecto. Además, si sucediera, causaría un alto grado de insatisfacción en el sponsor o cliente del proyecto. Es un riesgo para el que hay que desarrollar un plan de respuesta.

Gráfico 27a. Tabla de prioridad = Probabilidad x Impacto

Probabilidad	Impacto	Prioridad
Baja	Bajo	Baja
Baja	Medio	Media
Baja	Alto	Media
Media	Bajo	Media
Media	Medio	Media
Media	Alto	Alta
Alta	Bajo	Media
Alta	Medio	Media
Alta	Alto	Alta

Gráfico 27b. Colocando los datos en una tabla cartesiana

Probabilidad	Alta		ALTA	ALTA
	Media			ALTA
	Baja			
		Bajo	Medio	Alto

I m p a c t o

Gráfico 28. Tabla de riesgos del Proyecto Made in México – Esta tabla resalta los riesgos para los que la empresa se preparará. Son los sombreados.

I m p a c t o	90%	9%	27%	45%	81%
	50%	5%	15%	25%	45%
	30%	3%	9%	15%	27%
	10%	1%	3%	5%	9%
		10%	30%	50%	90%
Probabilidad					

Observaciones Gráfico 28

1. La organización decidió prepararse con un plan de contingencia para todos los riesgos mayores de 27%, que son los sombreados.
2. Los riesgos que estén entre 15% y 27% estarán en observación.
3. Los riesgos menores a 15% son considerados muy bajos como para preparar una acción mitigadora.

14.3 Plan de respuesta a los riesgos

La planificación de las respuestas consiste en determinar cómo vas a manejar los riesgos en tu proyecto. Debes tener respuestas para aquellos que tengan prioridad más alta. Los riesgos que resultaron con prioridad media y baja, deben ser puestos en una lista de observación.

Que tantos recursos necesitas preparar para tu plan de contingencia, depende mucho de la tolerancia de tu organización para enfrentar los riesgos y del tipo de mercado que estés.

Por ejemplo, para la industria de alimentos y automotriz, los riesgos, aun los más pequeños deben ser tomados en cuenta, porque peligra la vida del usuario final.

La lista de registro de riesgos debe ser actualizada con todos los detalles de los riesgos de prioridad alta y media. También debe incluir la estrategia para responder a ese riesgo, qué se va a hacer en caso de que se presente y el responsable de dar la respuesta.

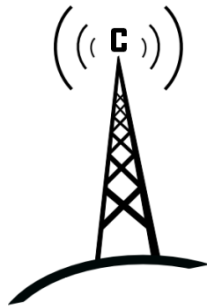
En el Gráfico 25 te muestro en una sola tabla los riesgos reales identificados para el proyecto **Made in México**, así como su análisis, ranking y plan de respuesta.

Gráfico 29. Registro de riesgos						Risk Response	
Descripción del Riesgo	Qualitative Rating			Risk Rank	Dueño de la Respuesta	Respuesta a este Riesgo	
	Probabilidad	Impacto	Prioridad				
Una maquina de moldeado no cabe por una puerta de la Compañía	4	3	12	12			
Uno del equipo del proyecto se accidenta en China	6	9	54	4		Dar clase de prevención de accidentes a Equipo de Proyecto. Tener un back up listo para reemplazo en México en caso de ser necesario	Lupita Torrentera
Los utilities no están listos cuando el equipo llegue a México	1	6	6	13			
Se incrementan los aranceles de importación de Maquinas Chinas a EUA o México	3	4	12	11			
Hay cambios organizacionales importantes en la Compañía	4	4	16	9			
El transporte que trae el Equipo de Los Ángeles a la Ciudad se descompone	7	5	35	5		Asegurar la maquinaria con el transportista. Llamar a junta urgente del Equipo de proyecto para medir el impacto en retraso	Juan Lepe
Se cae el equipo en los movimientos del transporte	2	7	14	10			
Cambian o remueven al Project Manager	3	8	24	7			
Cambian o remueven al Sponsor	4	7	28	6			
Los voltajes y especificaciones de las maquinas son diferentes entre México y China	9	8	72	3		Conseguir las especificaciones del Equipo antes que el equipo sea enviado. Conseguir los equipos de conversión de corrientes	Oscar Leyva
Hay un accidente en el Equipo de Trabajo en la Planta de México mientras se hacen las maniobras de movimiento	10	9	90	2		Integrar a un Ingeniero de Seguridad durante las instalaciones. Entrenar al equipo en prevención de accidentes	Ramón Urias
Reducen el Presupuesto asignado o la prioridad del proyecto	9	10	90	1		Hacer una Junta con Equipo de Trabajo y medir el impacto. Presentar las opciones a Sponsor	José Pérez

Paso 15. El plan de comunicación del proyecto

PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)

Un Project Manager típico pasa el 90% de su tiempo comunicando. El plan de comunicación determina qué debe comunicar, cada cuánto lo hará, en qué foro, y cómo.



¿Para qué nos tomamos la molestia de comunicar? Para informar, para resolver problemas, para tomar decisiones, para pedir más recursos, para coordinar a todos los que participan en el proyecto. Luego, entonces, la comunicación es vital para el éxito del proyecto.

Apuesto que ya sabías mucho sobre la comunicación. Lo que te voy a dar aquí son herramientas y técnicas para que, sistemáticamente, mejores tu proceso de comunicación. Y que te vean como un Project Manager maduro y capaz de llevar cualquier proyecto a buen término.

La matriz de comunicaciones

Es una tabla muy sencilla, pero que permite, de un vistazo, ver cómo debe fluir la comunicación del proyecto. Describe las necesidades de las comunicaciones, el tipo de comunicación, tipo de documento a comunicar, la audiencia —a quién— y la frecuencia con que se hará.

La recomiendo ampliamente porque es uno de esos sistemas que sobreviven a sus creadores. Así, cuando estés de vacaciones, o de viaje durante algunas semanas, tu equipo de proyecto sabrá qué tipo de comunicación deben de dar del proyecto para que este siga fluyendo. Casi como si estuvieras tú mismo en persona... o aun mejor. ☺

Gráfico 30. Matriz de comunicaciones

¿Qué?	Frecuencia	Respon- sable	Medio	Sponsor	Equipo	Clientes	G. Planta	Steering Team
Status del Proyecto parcial	Semanal	Líder Proyecto	Junta y Correo					
Renuncia de alguien del Equipo	Inmediata- mente	Líder Proyecto	Junta y Correo					
Retrasos Críticos	Inmediata- mente	Líder Proyecto	Teléfono y personalme					
Status General	Mensual	Sponsor	Junta y Correo					
Presupuesto	Quincenal	Líder Proyecto	Conferencia y Correo					

En la tabla anterior está claramente especificado que el líder del proyecto debe comunicar por medio de una junta y correo electrónico el status del proyecto una vez a la semana. ¿A quién? Al Sponsor, Equipo de trabajo, y clientes.

La matriz de responsabilidades

La matriz de responsabilidades identifica, claramente, quien tiene la responsabilidad de completar las tareas principales del proyecto, al nivel milestones o paquetes de actividades. Es una buena herramienta porque identifica a los stakeholders claves para el proyecto y sus roles.

De un vistazo, puedes ver el tipo de responsabilidad que cada persona tiene en cuanto a los entregables comprometidos en el proyecto.

Si tu proyecto es muy pequeño, y solo tienes un par de entregables para cumplir, y un par de stakeholders, puede que decidas usar un método de comunicación más informal. Tal vez con ir y platicar con ellos en sus oficinas sea suficiente.

Te comparto una experiencia personal. De todos los medios de comunicación disponibles como email, teléfono, memorándums... te recomiendo que siempre escojas como primera opción, cuando sea práctico, la comunicación verbal personal.

A la mayoría de los directivos les gustan más los Directores de Proyecto que se comunican cara a cara, que se toman el tiempo de ir a la oficina e intercambiar información sobre el Proyecto.

Pasos para construir una matriz de responsabilidades

- Empieza listando los entregables en la columna izquierda, y nombra a los stakeholders claves en el renglón superior.
- Identifica qué tipo de responsabilidad debe tener cada stakeholder para cada entregable.
- Describe los tipos de responsabilidades a ser incluidos en esta matriz:

Ejemplo, para el entregable **1.2 Autorización del Presupuesto**, es responsabilidad del Project manager Revisarlo, y el Sponsor debe Aprobarlo. Juan debe Crear el presupuesto de acuerdo a la matriz de responsabilidades.

Gráfico 31. Ejemplo de una matriz de responsabilidades

Número de proyecto	Nombre del proyecto		
11/2013-001	Made in México		
Project Manager	Sponsor	Fecha	
Mario	Juan González	23-Ene-2014	

Entregable del WBS	PM	Sponsor	Juan	Pedro	Alicia	José
1. Transporte de maquinaria	R	A				
1.1 Cotización de tres craters	R	A				C
1.2 Autorización de presupuesto	R	A	C			
2. Equipo trabajo en China	R					C
2.1 Visas del equipo						I
2.2 Entrenamiento básico de cultura china	R	A	I			
2.3 Pláticas con las familias de los equipos			I		C	
2.4 Reservas de hotel y transporte	I	A	I		C	
2.5 Selección final del equipo del proyecto	C	A		I		
3. Certificación equipos en México-Calidad	R	A				
3.1 Corrida prototipo	R					

A = Aprueba: Es la persona que tiene autoridad de decisión en el entregable. Un solo entregable puede tener varios aprobadores o niveles de aprobación.

C = Crea: Es el responsable de crear el entregable. Solo una persona a la vez debe ser asignada para crear el entregable. Si hay dos responsables de lo mismo, habrá confusión.

I = Informa: Debido a su función, esta persona debe estar en conocimiento del progreso del entregable. Una forma efectiva es mediante un reporte semanal por email.

R = Revisa: Responsable de revisar el entregable.

Paso 16. Arma el plan del proyecto

PROCESO: PLANIFICACIÓN (8–18)



El plan del proyecto es un documento formal y aprobado por el sponsor. Define cómo el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. Puede ser detallado al nivel que se requiera según el tamaño del proyecto y contiene algunos planes relacionados.

Recuerda, la planificación es un proceso iterativo.

Esto es algo que muchos Directores de Proyecto que conozco no alcanzan a captar. Aun cuando ya esté el plan del proyecto, este debe revisarse y actualizarse con cierta frecuencia. No existen los planes tallados en piedra. El entorno y la dinámica de los negocios son tan mutantes, que puede haber cambios significativos de un día para el otro y deberás ajustar tu proyecto al nuevo entorno.

El plan del proyecto debe revisarse varias veces con revisiones programadas y juntas con el equipo de trabajo. Aun cuando la versión final deba ser aprobada por tu sponsor, debe revisarse para incluir las nuevas condiciones de la empresa, del entorno o de nueva información disponible.

El plan base es la versión aprobada y es con el que se medirá el desempeño del proyecto. Cualquier desviación de este plan aparecerá en el reporte de status de control del proyecto, en el que se especificará la acción correctiva a tomar para corregir la desviación.

El plan de proyecto incluye:

- **Work Breakdown Structure:** Entregables que definen todo el alcance del proyecto.
- Matriz de responsabilidades: Quién hará qué y cuándo.
- **Cronograma del proyecto:** Lista de actividades, ordenadas en forma cronológica, con dependencias entre ellas.
- **Presupuesto del proyecto:** Cuánto dinero se llevará cada tarea, y para cuándo debe estar disponible ese capital, y como se ira gastando.
- **Plan de manejo de riesgos:** Qué puede salir mal durante el proyecto y qué haremos al respecto.
- **Matriz de comunicaciones:** Qué se comunicará, en qué formato, quién lo hará y quién recibirá esta información, cada cuándo.

No te asustes. Tal vez tu proyecto pequeño no requiera un plan de proyecto tan formal.

Pero es importante que conozcas los documentos que lo integran. Seguramente si hoy estás manejando un proyecto pequeño, mañana, cuando tus directores hayan visto que sabes dirigir un proyecto de forma exitosa, te asignen uno más grande.

Paso 17. La aprobación del sponsor

PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)

Una vez que hayas completado los documentos de la planificación, y que los hayas revisado con tu equipo de trabajo y otros stakeholders importantes, hay que formalizar el plan. Esto se materializa con la aprobación del sponsor.

Recomiendo que esta aprobación se obtenga y que se pueda guardar un registro de la misma. Ejemplo de estas pueden ser una firma a mano, una aprobación por mail, o alguna otra forma verificable.

NO recomiendo las recomendaciones verbales, porque la memoria es corta y selectiva, y solo nos acordamos de lo que nos conviene. En más de una ocasión he oído a un Sponsor, que después de tres meses de trabajo, pregunta *¿Qué dices... yo te aprobé ese documento? No me acuerdo, lo siento.*

La tinta más pálida es mejor que la mejor memoria.

Recuerda que tu sponsor es la máxima autoridad en el proyecto. Él es quien tendrá la última palabra en asignación de recursos humanos y de dinero.

Además, obtener la aprobación del plan tiene un valor inapreciable que está fuera de tu autoridad: cuando algún director quiera cancelar o quitar recursos ya asignados a tu proyecto, el sponsor sacará los dientes y dará un **no** terminante, o explicará el impacto que tendrá el remover recursos de tu proyecto en la compañía.

Si juega bien su papel, dirá que quitar recursos tendrá un impacto grave tanto en tu proyecto como en la empresa, o que será la desgracia más grande del mundo, y que mejor piensen en otra forma para ahorrar dinero, una que no sea quitándole recursos a tu proyecto.

Lo he mencionado antes, lo haré otra vez porque es importante: Debes mantener una comunicación abierta, continua y armoniosa con tu sponsor —durante la vida del proyecto.

Guía para una buena planificación

- Realiza un plan y revisa el desarrollo del mismo, semanalmente.
- Haz que participen en este proceso de planificación todos los que realizarán las actividades.
- Aprende la técnica de lluvia de ideas y úsala en la planificación.
- Recuerda que el plan no solo es el gráfico de Gantt, sino que incluye, también, otros documentos como el análisis de riesgos, la estrategia de comunicación, el project charter, entre otros.
- Para el caso de los proyectos pequeños, no es necesario un software específico de Project Management. Con un Excel, bien administrado, es suficiente.
- Debes aprender a negociar con los gerentes de departamento para conseguir recursos prestados. Debes tener una respuesta para la pregunta que te harán: ¿Y yo qué gano si te presto a Claudia para tu proyecto? ¡sé creativo!
- Un proyecto, aunque sea nuevo para ti, no lo es para muchos de tu compañía. Investiga si ya se intentó antes, qué falló y recoge las lecciones aprendidas. Es parte del proceso de planificación.
- Mantén tus documentos del proyecto bien organizados y fácilmente localizables para cuando se necesiten.
- Reconoce el esfuerzo de tu equipo de trabajo. Hay muchas maneras de dar reconocimiento por un trabajo bien hecho, y no se trata de dinero. ¡Se creativo!

Paso 18. Kick-off meeting y otras juntas de trabajo

PROCESO: PLANIFICACIÓN (8-18)



Juntas de trabajo efectivas— ¿Has asistido alguna vez a una junta de trabajo, y al final terminaste preguntándote de qué se trató? ¿Te dejó la impresión que fue una total pérdida de tiempo?

En tu proyecto vas a tener juntas, no hay de otra. Aquí te explico el tipo de juntas que debes esperar, para que puedas programarlas y te prepares adecuadamente para aprovechar el tiempo al máximo.

Las juntas o sesiones de trabajo dentro de tu empresa no son gratis. Cada hora que pasas en una sala cuesta una cantidad impresionante de dinero.

Alguna vez hicimos las cuentas en una empresa, evaluando el costo. Calculamos que cada hora, con 10 empleados reunidos, costaba en promedio \$345 dólares, incluyendo el uso de las instalaciones.

Las juntas deben ser planificadas, dentro de lo posible, y tener una estructura.

Como Project Manager debes conciliar las agendas individuales de tu equipo de trabajo, proyectando juntas con, por lo menos, dos días de anticipación. O mejor aún, puedes programar juntas recurrentes en sus calendarios. Así siempre sabrán que los proyectos se revisan los martes de 3 a 4 PM en la sala B.

Si sabes que una junta no es necesaria, cancelala con tiempo, así tu equipo podrá programar otra actividad para esa franja horaria. Esta es una amabilidad extra que te agradecerán.

Una junta formal debe tener una agenda, rol definido y minutas detalladas.

Existen por lo menos cuatro tipos de juntas a las que debes asistir como Project Manager:

- **Junta de kick-off** – Las de arranque del proyecto.
- **Juntas de revisión de proyecto con la gerencia** – De suma importancia para la visibilidad de tu proyecto ante los directivos.
- **Juntas 1-1 con tu sponsor** – En ellas tratarás cosas que solo puedes discutir en privado con él.
- **Juntas con contratistas y proveedores** – Eres el punto común de comunicación con tus contratistas. Así que debes estar bien comunicado con ellos.

1. La junta kick-off



Esta es una junta única y formaliza el arranque de la ejecución del proyecto. Es breve, y no dura más de 30 minutos. El mensaje es, ya iniciamos con las tareas.

La junta es programada por el sponsor al finalizar la etapa de planificación. Pero tú, como PM, eres el que toma la batuta durante la junta.

A esta reunión asisten todos los stakeholders identificados y se muestra cosas claves del proyecto.

Ejemplo de cosas que puedes mostrar en la junta son el project charter, los entregables principales de la WBS, los milestones, el tiempo de duración del proyecto y los objetivos del mismo.

También se presenta el equipo completo—core team—del proyecto y se pide el apoyo para contar con ellos durante la vida del proyecto.

Se explica a grandes rasgos de qué se tratará la iniciativa y cómo estarán involucrados en el mismo. Dependiendo de la cultura de la organización, se puede proporcionar más información. Pero el mensaje principal es que vamos a *poner manos a la obra*. A iniciar la ejecución de las actividades del plan.

A veces esta junta de *kick-off* se hace con la presencia de los ejecutivos de alto nivel de la compañía, colocando lo que será la primera piedra del edificio. O quitando el primer tornillo de la primera máquina a mover.

Lo importante es darle visibilidad, importancia y publicidad a las tareas por iniciar del proyecto.

2. Junta de revisión de proyectos por parte de la dirección

Esta es la junta con más visibilidad, y se hace durante la ejecución del proyecto. Aquí muestras un status general de cómo va, si surgió algún problema específico y se da una revisión rápida el plan del proyecto.

Este tipo de junta, de revisión de proyectos, debe ser de frecuencia recurrente, significa que debe hacerse semanal o quincenalmente. Así ya estará programada en la agenda personal de los directivos. Sabrán con anticipación, por ejemplo, que todos los martes de 2 a 3 PM deberán estar en la sala 1A revisando el status de cada uno de los proyectos que están en curso.

Es típico que, en la misma junta de revisión, la dirección revise el status de varios proyectos a la vez, y a cada uno se le asigne, digamos, 15 minutos para presentar. De esta forma, durante una hora pueden revisar hasta cuatro proyectos diferentes.

Se espera que la asistencia de los directivos sea puntual, que pregunten cualquier duda que tengan sobre el proyecto, y que se conviertan en removedores de barreras para los distintos proyectos, los propios y los de sus colegas.

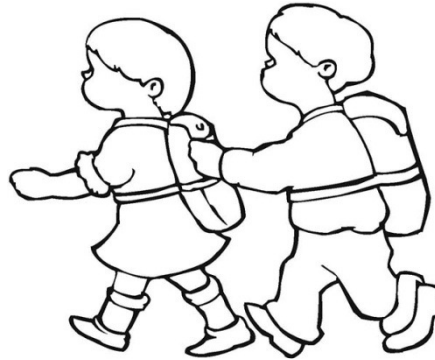
En otras palabras, que confirmen su apoyo total para lograr que el proyecto se complete exitosamente.

Quien envía la invitación a la junta, y dirige y sigue la minuta de la junta, es el Project Manager asignado para el proyecto. Aquí se toman decisiones como: asignar o no más recursos a un proyecto; cancelar algún recurso o proyecto, y cualquier otra cosa relacionada con el status de los proyectos.

Al final, el Project Manager debe enviar resultados de la revisión así como detallar las decisiones tomadas. Es muy saludable que tú, como Project Manager, dejes que los miembros de tu equipo se turnen para presentar el avance en cada junta de revisión de proyectos.

Así obtendrás más compromiso de ellos y les darás la visibilidad que necesitan ante los directores.

3. Juntas 1-1 con tu sponsor



El sponsor es tu compañero en esta aventura llamada *proyecto*. La reputación de ambos está unida por el éxito—o fracaso—del mismo. El siempre debe estar bien informado sobre el desarrollo de tu proyecto pequeño.

Es por eso que debes tomar la iniciativa y programar con él, juntas uno a uno. Este tipo de reuniones son conversaciones privadas relacionadas con el proyecto.

Se dice que solo la mitad de la verdad se muestra en las minutas de revisión de proyectos. La otra mitad se discute en los pasillos de producción, en las oficinas, en la hora de la comida, baños y otros lugares informales.

Esta comunicación informal y otras cosas importantes para el proyecto son las que debes discutir con tu sponsor.

Puedes por ejemplo decirle lo que se dice en los pasillos, la actitud que detectas en algún director sobre el proyecto, y de tus preocupaciones personales al respecto.

Si ves que él mismo ha delegado, o que, de plano, no ha asistido a las juntas de revisión del proyecto con la dirección, debes externarle tu preocupación por su apoyo, y recordarle, si es necesario, sus responsabilidades como sponsor del proyecto.

Debes hacer gala de diplomacia y sentido común si le quieres decir que **NO** estás recibiendo el apoyo que el proyecto necesita, sea este en dinero, gente, materiales de trabajo, tiempo o algún otro. Él siempre será el más importante en tu proyecto y es clave para su exitosa culminación. Ese debe ser el tema central en tus juntas uno a uno.

Te recomiendo que lo saques de su área de dominio, su oficina. Invítalo a algún otro lugar como cafetería o una sala de juntas. Es mejor que este fuera de su hábitat, así escuchara mejor tus preocupaciones.

4. Juntas con Contratistas proveedores de servicios

Durante la vida del proyecto estarás trabajando con Contratistas, o Proveedores externos de servicio. Tú eres el punto común de comunicación entre ellos, y se espera que los traigas bien coordinaditos.

Una vez vi un caso de dos proveedores que andaban trabajando en la misma obra.

El Contratista #1 iba instalando tubería de aire de alta presión, a la semana siguiente, el Contratista #2 ¡iba quitando esa misma tubería!

La causa de esto es debido a una falta de planificación y mala ejecución de parte del Project Manager de la obra. Se espera que, aunque cada contratista ande en lo suyo, no se anden pisando los talones entre ellos.

Debes asegurarte que los trabajos de cada uno de ellos estén bien coordinados y no se interfieran con el trabajo.

Debes conciliar sus cronogramas de obra individuales y resolver los conflictos que salgan en el momento, allí mismo en el proyecto. Por ello es que la presencia física, el estar en el lugar donde se hace la obra, es insustituible.

Planificando tus juntas de trabajo

Una vez que eres investido como el encargado del proyecto, debes tener bien planificadas tus juntas de trabajo. Cada una de ellas tendrá un propósito, audiencia y lugar.

Es de primerizos hacerse bola con las juntas e intentar estar en dos lugares al mismo tiempo, o andar corriendo de un lugar a otro como poseído.

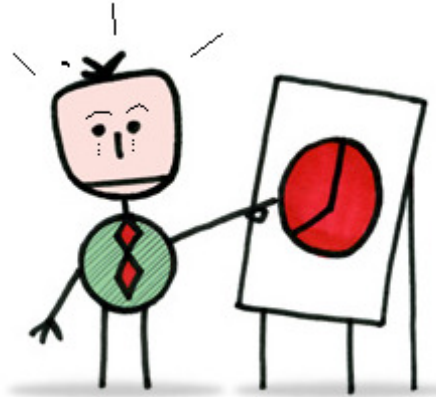
Te presento un plan básico para que tengas juntas bien planificadas.

Gráfico 32. Plan general de tus juntas para tu proyecto

Número de proyecto	Nombre del proyecto		
12-12-14	Made in México		
Project Manager		Sponsor	Fecha
Carlos Gardel		José Carrera	23-nov 2015

#	Propósito	Día-Hora	Audiencia	Frecuencia
1	Monitoreo del progreso del proyecto contra el Plan	Primer Lunes del Mes de 2-3 PM	Sponsor y Directores	Mensual
2	Proveer status general del proyecto	Martes de 9-10 AM	Sponsor	Semanal
3	Resolución de los issues del proyecto	Jueves de 1-2 PM	Equipo del Proyecto	Semanal
4	Junta con Contratistas, resolución de problemas	Lunes, Jueves de 9-10 AM	Contratistas e obra	Semanal
5	Reporte Global del Proyecto a la Junta Directiva	Jueves de 3-4 PM	Comité de Directores	Trimestral

¡Me quiero morir! Presentado frente a mis directivos



Si eres Project Manager de un proyecto, será inevitable, en más de una ocasión te tocará presentar información oral frente a varios directivos utilizando un proyector o rota folio.

Las presentaciones en tus juntas deben estar estandarizadas, eso es, debes usar el mismo formato de presentación.

Debes iniciar siempre presentando el Project charter, el nombre del proyecto, nombrar a tu equipo de trabajo y enunciar los entregables principales.

Recuerda que ellos como jefes de departamento deben traer muchos pendientes, así que se bueno y dales un breve recordatorio de lo es tu proyecto.

Puedes pasar la información del charter, la WBS, el cronograma y demás documentos en un power point. Esto facilitará la presentación de la información.

Si no te sientes confiado en presentar la información de tu proyecto o te pones muy nervioso, solo hay una solución para esto que puedo recomendarte: practica.

Practica, ensaya tu presentación con tu equipo de trabajo. Entre ustedes, tanteen preguntas típicas que salen de la presentación y propongan las respuestas más adecuadas. Practica una y otra vez hasta que te salga natural.

Si tienes posibilidad, grábate con una videocámara para que tú mismo te des cuenta de los errores y áreas de mejora que tienes. Es un proceso doloroso al principio, pero verás que, con la práctica, te volverás un maestro de las presentaciones y te saldrán muy naturales.

Agenda de la junta

Como facilitador, debes prepararte por adelantado para tus juntas de trabajo. Cada junta debe tener un propósito claro. Debes distribuir la agenda al equipo de trabajo con anticipación, preferiblemente un día antes, junto con cualquier documento que será discutido durante la reunión.

Hacer esto permite a los miembros del equipo llegar preparados a la junta.

La agenda debe incluir, por lo menos, el día de la junta, la hora, el lugar, el propósito de esta y los tópicos a discutir.

Roles de los participantes en una junta

Estos son los roles que algunos participantes de una junta de trabajo deben compartir en la reunión:

- **Facilitador.** Esta funciona la hace el Director del Proyecto. Entre las responsabilidades que tiene son: definir el tono de la junta, asegurarse de que la junta siga la agenda, animar a los miembros del equipo a participar con ideas, registrar los *action ítems* para darles seguimiento y leer los puntos finales.
- **Tomador de tiempos.** Es quien se asegura de que la junta se inicie y termine a tiempo. Así como también, asegurarse de que se le asigne el tiempo adecuado a los puntos de discusión de la agenda.
- **Participantes.** Son quienes asisten a la junta. Su responsabilidad es llegar a tiempo y, en el caso de que deban presentar alguna información de status del proyecto, deben llegar preparados.
- **Anotador.** Es el responsable de tomar las notas de la junta y producir la minuta. A veces, es útil que el anotador apunte los acuerdos en un lugar visible para todos, por ejemplo, en un pizarrón o proyector, para luego pasarlos en limpio. Al terminar la junta debe distribuir la minuta a todos los miembros del equipo.

Minutas de junta

La minuta es el registro oficial de lo que ocurrió y se acordó en la junta. Debe estar escrita en forma clara y precisa. Debe incluir fecha, hora, y lugar de la junta; nombre de los asistentes, enunciar los puntos discutidos, las decisiones que se tomaron, y cualquier tipo de acuerdo resultante. Debe ser distribuida a los miembros del equipo, vía e-mail u otro medio de comunicación.

Cada ítem identificado debe estar redactado en forma de acción, junto al nombre del responsable de darle seguimiento y especificando una fecha de solución.

Las minutas son un documento de registro del proyecto y deben ser almacenadas junto con los otros documentos del proyecto.

Gráfico 33. Minuta de junta de proyectos

Número de proyecto	Nombre del proyecto		
11/2013-001	Made in México		
Project Manager		Sponsor	Fecha
Mario		Juan González	23-Ene-2014

Asistentes

Manuel Pérez, RH; Raúl Mendoza, Gerente de Calidad; Ramiro Espinoza, Gerente de Compras; Lucio Olvera, Gerente de Producción.

Acuerdos de la junta

Número	Acuerdo	Responsable	Fecha de completación
1	Solicitar al proveedor del horno de curado número 03 que nos envíe el nuevo software, porque el que tiene instalado no funciona. Negociarlo sin pago, como garantía.	Ramiro Espinoza, gerente de compras	3-oct-2014 28-oct-2014
2	Necesitamos contratar a un técnico nivel 3 durante 6 meses para que ayude con la instalación del equipo.	Manuel Pérez, recursos humanos	5-nov-2014
3	Hacer el manual de entrenamiento del equipo Cre-23 para que los operadores lo puedan operar fácilmente.	Mario López gerente de calidad	10-nov-2014

Toda junta debe terminar con una minuta. Las minutas detallan las acciones de seguimiento a realizar, que deben ser breves, sencillas y directas. La actividad 1, solicitar al proveedor un nuevo software, debe ser fácilmente entendible por quién la va a llevar a cabo, en este caso Ramiro.

A cada participante de la junta le debe quedar claro qué actividad le ha sido asignada. Por eso se hace de forma escrita, para que no se les olvide.

La minuta de la junta debe distribuirse a los que han asistido y a todos los interesados, a más tardar, una hora después de realizada la junta. Si se hace con rapidez, hay tiempo de sobra para hacer cualquier tipo de aclaración o dar respuesta a alguna pregunta que los involucrados puedan tener.

¿Cómo tener juntas efectivas?

Las juntas de trabajo no son gratis. Cuestan tiempo y dinero de tu compañía. Y son un valioso vehículo de comunicación para tu equipo de proyecto.

Tú puedes desarrollar la habilidad para conducir juntas de trabajo productivas, para ello:

Tips para tener juntas efectivas

- Escoge el momento y el lugar adecuado.
 - Asegúrate de que haya un reloj a la vista de todos. Esto dará conciencia del tiempo a todo momento.
 - Distribuye la agenda de la junta un día antes. Cada punto a discutir debe tener un tiempo límite para ser cubierto. Coloca los puntos más importantes en primer orden.
 - Distribuye por adelantado los documentos que se van a revisar en la junta.
 - Mantén las discusiones en el tema de la junta. Si alguien se desvía debes pedirle, amablemente, que regrese al punto de discusión.
 - No tengas gente en *calidad de bulto*. ¡Todos deben participar!
 - Si quieres, puedes mantener una lista separada con puntos a discutir más adelante, puntos que exceden a esta junta.
 - Usa un método rápido de toma de decisiones: votación, consenso, mayoría o debate.
 - Al final de la junta, lee en voz alta lo que se acordó. Todos deben salir conociendo las tareas.
 - Anuncia brevemente lo que se trabajará en la próxima revisión. Recuérdales la fecha, el lugar y cuál será, aproximadamente, la agenda.
 - Asegúrate de que a cada punto pendiente o *action ítem* se le de seguimiento hasta su cierre. No dejes cabos sueltos.
-

Herramientas de facilitación

Durante una junta de trabajo efectiva, salen rápidamente asuntos sobre los que hay que tomar una decisión rápida o a los que hay que encontrar pronta solución.

Debes estar preparado para responder a estas demandas y mantener la reunión en acción.

Algunas de las herramientas más comunes que tiene un facilitador son:

- **Lluvia de Ideas.** Los presentan generan, en forma espontánea, ideas sobre el tópico en cuestión. Es sumamente efectivo para concebir nuevas ideas.
- **Matriz de decisión.** Se usa para evaluar numéricamente una lista de ideas para tomar una decisión. La que tenga el número más alto, es la que se queda.

Pasos para usar la matriz de decisión:

- **Identifica las opciones.**
- **Genera un espacio** para que cada “creador de la solución” tenga la oportunidad de defender su idea, antes de la votación.
- **Pasa lista, y a cada uno** pídele que vote con el siguiente patrón: 10 para la mejor solución, 1 para la peor, y 5 para la que le parece solo buena.
- **Suma las calificaciones.**
- **Los números más altos, ganan.**

Gráfico 34. Matriz de decisiones para decidir dónde comer. Gana: casa de comida china

¿Y dónde vamos a comer hoy?	Miguel	Clara	José	Manuel	Suma
Las Pampas	1	5	5	10	21
Comida china	5	10	10	5	30
Mariscos	10	1	1	1	13

Para el ejemplo, gana la opción de comida china con 30 puntos.

Check List de la Planificación

El valor real de este libro es que hagas un análisis honesto de los gaps que tienes en tu conocimiento con estas técnicas de Project Management. Y claro, que hagas algo al respecto.

¿Te puedes ver a ti mismo facilitando una junta de identificación de riesgos? ¿Has elaborado una WBS? ¿Qué tal las estimaciones, te puedes visualizar pidiendo a tu equipo de trabajo que te diga cuánto piensa se gastará para instalar la Maquina XYZ?

¿Podrán decirte en cuánto tiempo?

Te proporciono una tabla de gaps, donde están listadas las habilidades básicas que debes dominar para realizar una planificación exitosa de tu proyecto. Sé honesto y define en cuáles te sientes fuerte, y en cuáles no, así sabrás sobre qué habilidades necesitas trabajar.

Gráfico 35. Medición de mis gaps para la planeación

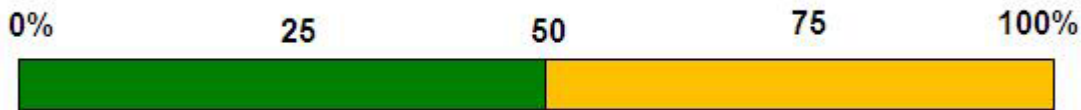
Habilidad	Lo hago
Se cómo Identificar riesgos, analizarlos y asignarles una prioridad.	
Se cómo elaborar una WBS.	
Puedo estimar, con cierto grado de exactitud, cuánto me costará realizar una tarea o entregable. Tengo en mi equipo a las personas que conocen del trabajo para ser más preciso en las estimaciones de trabajo, costo y tiempo.	
Se elaborar un cronograma de proyecto al nivel de detalle correcto para que sea práctico en el seguimiento.	
Entiendo los once pasos de la planificación y la razón del orden que tienen.	
¿Cuántos campos dejaste sin palomita?	

Autoevaluación. Un equipo de trabajo efectivo

Habilidad en las juntas	¡Listo!
Envío la Agenda de la junta con anticipación a los invitados.	
Las minutas de mis juntas son concisas y claras; contienen frases cortas y van al punto.	
Predico con el ejemplo, soy el primero en llegar a la sala de juntas. Preparo y me aseguro que todo esté listo para cuando llegue el primer invitado.	
Uso herramientas para la toma decisiones y para solucionar problemas	
Comienzo y termino la junta a la hora programada	

Ejecución y control

Avance en tu proyecto hasta el aquí = 50%



Por fin, los documentos de los planes del proyecto ya están terminados. ¡Espero que todavía estés trabajando en la compañía!

Es tiempo de ejecutar y controlar.

Para el caso de los proyectos pequeños estas dos actividades no deberían ser una carga ni tomar mucho tiempo. Ya has hecho una selección de técnicas y herramientas para usar adecuadas al tamaño de tu proyecto. Estás usando solo lo que tu proyecto necesita.

Si en algún momento te ves inmerso en actividades de control que tomen mucho tiempo, pregúntate si es necesario hacer un ajuste del proceso para tornarlo más sencillo.

El enfoque debe estar en ejecutar, haces que las cosas se hagan con un sistema de seguimiento sistemático.

¿Qué es ejecutar?



Ejecutar es hacer el trabajo, completar las actividades definidas en el plan del proyecto para cumplir con los objetivos.

Ejecutar es dirigir, administrar, realizar, y construir los entregables, hacer juntas de trabajo. Es dar órdenes o pedir ideas a tu equipo..

Si el plan dice “Clavar tres clavos de 1 pulgada a 5 centímetros de distancia”, ejecutarlo consiste en tomar realmente el martillo y clavarlos.

¿Qué es monitorear y controlar?



Son los procesos realizados para medir y monitorear la ejecución del proyecto para, de ser necesario, tomar las acciones correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

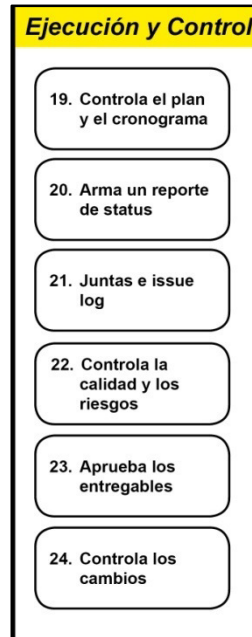
Para el caso de los tres clavos del plan, en esta etapa hay que asegurarse de que sean los clavos correctos y medir la distancia entre ellos. Los clavos deben ser de 5 centímetros, si alguno no es el correcto, el control consiste en sacarlo y poner uno nuevo, esa será la llamada *acción correctiva*.

Más específicamente, monitorear es coleccionar datos de desempeño del proyecto y compararlo, siempre, contra el plan, generar mediciones del desempeño y reportar a los stakeholders la información correcta.

Controlar es comparar el desempeño actual contra el planificado, analizar las variaciones, sacar tendencias estadísticas, evaluar posibles alternativas de solución, y recomendar las acciones correctivas necesarias.

Los 6 pasos de la ejecución y control

Para esta fase del proyecto, considera que las actividades NO son secuenciales, algunas ocurren primero y otras después. Depende de la naturaleza de tu proyecto.



(Pasos Iniciación 1 a 7; Planificación 8 a 18)

Paso 19. Controlar y actualizar el cronograma del proyecto.

Paso 20. Preparar el reporte de status.

Paso 21. Solucionar los problemas —issues— que se presenten. Realiza juntas de trabajo productivas.

Paso 22. Controla la calidad y actualiza tu lista de riesgos.

Paso 23. Revisar y aprobar los entregables del proyecto.

Paso 24. Controlar los cambios.

Paso 19. Controlar y Actualizar el Plan y Cronograma del proyecto

PROCESO: EJECUCION Y CONTROL (19-24)

Debes revisar y actualizar el cronograma del proyecto por lo menos una vez a la semana. Las actividades que se han completado, deben ser registradas como actualizadas y mostrar su nuevo status.

El resto de las actividades “en proceso” deben revisarse para ver en qué enfocarse durante la próxima semana. Las actividades que están retrasadas, deben ser inmediatamente visualizadas y debes tomar una acción inmediata para ponerlas al día.

Usa tu sistema de escalación si es necesario.

Siempre que haya una actividad retrasada, hay dos posibles acciones por tomar:

- **La de corto plazo:** resolver qué se va a hacer durante la presente semana para completarla, a pesar del retraso. Y ponerse al día para YA.
- **La de largo plazo:** investigar la causa por la que no se cumplió a tiempo con la actividad y solucionar el problema de raíz.

Seguimiento a las acciones del cronograma



El trabajar como project manager no es un concurso de popularidad. Te recomiendo seas implacable —claro, político, amable y diplomático— con el cumplimiento de las tareas descritas en el plan del proyecto.

Por ejemplo, supongamos que **Ricardo**, del departamento de planeación quedó muy formal de entregarte una lista de números de parte del plan de producción para los próximos seis meses. Con estos datos podrás definir qué maquinaria mover primero en tu plan de proyecto.

Pero al llegar la fecha comprometida, simplemente NO cumple con esa tarea, ¿Qué hacer?

Debes ser lo suficiente persuasivo para explicarle a Ricardo el impacto que tendrá si no te entrega esa lista de números de partes a tiempo. Y su efecto dominó en el resto de las tareas del proyecto.

Pero si aun así no te cumple, puedes hablar con su jefe. Si eso no funciona tampoco, habla con tu Sponsor. ¿Qué te queda al último? Debes escalar el problema en tu junta de revisión de proyectos y poner a **Ricardo en ROJO**.

Tu proyecto solo tendrá dos salidas posibles: SE CUMPLIO o **NO SE CUMPLIO**. Y tú seguirás siendo responsable de ambos resultados.

Si dentro de tu compañía, las relaciones de trabajo se mantienen en buen término al mismo tiempo que se exige que las cosas se hagan, eso es bueno. Pero si la gente se siente ofendida cuando le pides que hagan su trabajo, pues ni modo. Te pagan para que las cosas se hagan, no para que caigas bien.

Tampoco se trata de andar por allí peleándose con todos, o ser el malo de la película. Pero puede que llegue el momento de escoger: tu proyecto o tus amigos.

Recuerda, todos los extremos son malos.

¿Qué tan detallado debe estar el plan de trabajo?, y ¿El cronograma del proyecto?

Hay veces que el plan se hace a nivel de los entregables y con eso tiene tu equipo de trabajo para saber qué hacer. Esto aplica para equipos de trabajo maduros y con bastante capacidad técnica.

Pero si descubres que necesitas mayor detalle del trabajo por hacer, y el agregar más información no impacta en el alcance del proyecto, debes hacerlo. Tal vez necesitas incluso una descripción de la tarea.

Una gota de precaución, recuerda que cuanto más detallado esté el cronograma del proyecto, más pesado será mantenerlo.

Los proyectos pequeños también se meten en problemas

¿Pero cuáles son los síntomas que te indican que tu proyecto se está metiendo en problemas?

Debes estar pendiente de esas señales, que a veces son imperceptibles, de que tu barco está naufragando:

- Cada semana, son más las actividades que se retrasan.
- Lo que planificaste, comparado contra la realidad es muy diferente.
- Las asistencias de tu equipo de trabajo son cada vez más escasas o te avisan a última hora que hubo una prioridad en su actividad fija que deben atender.
- Tu sponsor no pone atención al proyecto o no asiste a las juntas de revisión de status.
- Tu proyecto parece pasar a segundo plano en prioridad para la empresa.
- Nadie te hace caso, nadie te pela.
- Hubo un recorta presupuestal de última hora, y varios proyectos fueron impactados.

¿Y qué hacer al respecto?

Cuando empieces a detectar estos, u otros síntomas, es hora de ponerte en acción.

Recuerda, tú sigues siendo el responsable del proyecto desde que este se inició, y lo serás hasta su cierre. No hay nadie más a quién inculpar.

Es hora de tener una junta 1-1 con tu sponsor. Posiblemente El esté tan ocupado con otras prioridades urgentes, que ha desatendido tu proyecto, del cual también El es parcialmente responsable. O puede ser que tenga información con la que tú no cuentas.

Por ejemplo El sabe de un recorte de presupuesto o de un cambio en una política interna de la compañía, que sin querer comprometió los recursos de tu proyecto.

En todos los casos la mejor solución es la comunicación directa honesta y abierta. Es el mejor lubricante para limar las asperezas de las relaciones personales.

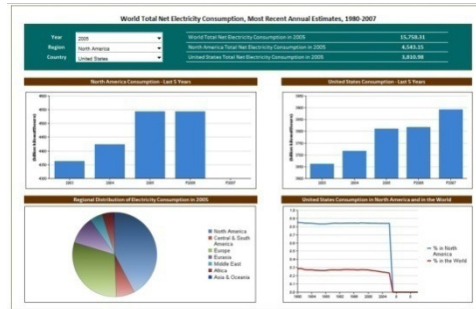
En los casos extremos que veas que tu proyecto no está recibiendo, ni los recursos ni el dinero planificados, puedes proponer “matar al proyecto”, que, sin ser la más bonita, es una forma de cierre.

Esto solo debe hacerse cuando definitivamente no hay ni voluntad ni compromiso de los directivos hacia el proyecto.

Si simplemente resulta que las estimaciones iniciales del equipo no se pueden cumplir, por ser poco realistas, hay que re-estimar y seguir el proceso de control de cambios, para proponer nuevas estimaciones. Esta, también es una lección aprendida que debe ser debidamente documentada.

Paso 20. Prepara el reporte de status

PROCESO: EJECUCION Y CONTROL (19-24)



Para los proyectos pequeños, los reportes de status deben ser breves, ir al grano y, según mi recomendación, con una frecuencia semanal.

Puedes presentarlos en una junta formal donde estén presentes tu sponsor, el cliente y los stakeholders principales.

También, lo puedes enviar vía correo electrónico digamos... todos los jueves a las 8 PM. Aunque, te recomiendo que lo hagas en un foro formal, donde haya una estructura en la junta de presentación.

El objetivo de un reporte de status es explicar en 10 minutos, o menos, cómo va tu proyecto, dar a los presentes la oportunidad de aclarar dudas y, de ser necesario, solicitar recursos. También sirve para remover cualquier barrera que tengas durante la ejecución del proyecto.

Como Project Manager debes recibir información a diario de tu equipo de trabajo sobre las actividades que cada uno tiene a su cargo. Compilas esta información en el cronograma del proyecto y resumes todo en un reporte de status.

Es práctica común que tengas una lista de distribución de a quién y qué información debes compartir en el reporte semanal, ¿recuerdas tu plan de comunicación? Entre los interesados están: tu equipo de trabajo, el sponsor, el cliente, los directivos claves del proyecto, y algunos stakeholders principales.

El sistema de mensajes electrónicos es una buena fuente para coleccionar las direcciones de mail de aquellos que deben recibir los reportes de tu proyecto. Las puedes clasificar por grupos y así estarás seguro de que, por ejemplo, siempre envías el reporte semanal del proyecto a los directores los lunes por la mañana, antes de las 8 AM.

El reporte de status debe incluir una descripción del proyecto, el status en general, los logros principales que se cumplieron, las variaciones entre el plan y lo ejecutado, los problemas documentados y su respuesta, y el plan para el siguiente período.

El Semáforo



Una forma sencilla para representar visualmente el status es el uso del semáforo: **verde, amarillo y rojo**.

- **Verde:** indica que el proyecto va según lo planificado.
- **Amarillo:** indica que el proyecto está en peligro y debe prestarse atención a ciertos puntos.
- **Rojo:** indica que el proyecto está en problemas, se han perdidos milestones o entregables claves.

Este tipo de señalización es muy útil porque permite a tus directivos enfocarse inmediatamente en las áreas con problemas.

El reporte de status debe incluir indicadores para el cronograma y el costo, acompañado de una breve explicación del porqué del color.

Si tu gerencia es como las que he conocido, trabajará por excepción. Esto es, le prestará mayor atención a lo que está mal, para trabajar y enfocarse en ello y no en lo que está bien. Por ello es que los comentarios de status en tu reporte semanal deben ser más generosos con los colores rojos y amarillos.

Sé explícito y breve explicando por qué está mal, y la acción que propones para mejorar el status.

El reporte de status expuesto aquí es un formato que me ha funcionado a mí, pero tú puedes modificarlo y adecuarlo al estilo de trabajo y a la cultura de tu organización.

Gráfico 36. Reporte semanal de status del proyecto

Proyecto número	Nombre del proyecto		
11/2013-001	Made in México		
Project Manager	Mario	Semana de status	
Objetivo del proyecto			

Overall status del proyecto

Cronograma	Verde	En tiempo.
Costo	Rojo	Arriba del costo.
Recursos	Amarillo	Dos técnicos renunciaron.

Status de los milestones

WBS	Milestone	Fecha Planeada Completación	Fecha Real	Comentarios

Issues

No.	Descripción	Acción

Logros de esta semana

1. A
2. B

Plan para la próxima semana

1. A
2. B

Tareas retrasadas

1. A

Paso 21. Solucionar los problemas —issues— que se presentan

PROCESO: EJECUCION Y CONTROL (19-24)

Eres el Project Manager, ya está anunciado a todo mundo y tu equipo de trabajo te reconoce como tal. Eres el responsable principal de cumplir con los objetivos del proyecto, nadie más.

Por lo tanto, se espera que tengas la habilidad para resolver esos pequeños y grandes problemas que surgen a diario. Es importante que los identifiques y los resuelves tan pronto como puedas.

El *issue log*, o cómo solucionar los problemas del día a día

Un issue es un asunto en conflicto que debe resolverse bien. Tiene un impacto en el progreso del proyecto y tu equipo de proyecto puede necesitar ayuda para solucionarlo. En el caso de los proyectos pequeños, el tiempo es una prioridad.

El ciclo de vida de un proyecto de este tipo es de 2 a 9 meses, así que, cualquier conflicto que aparezca, debes resolverlo ¡ya mismo! Aquí es donde las aguas se dividen entre Project Managers buenos y malos.

Esperar que un problema se resuelva solo o ignorándolo para que desaparezca, es una actitud poco recomendable. Tu equipo de trabajo lo notará y bajará su nivel de compromiso para con el proyecto, y ese es un lujo que no puedes permitirte.

Cómo se trata un issue o action ítem...

- **Un buen Project Manager** enfrenta esos pequeños problemas del diario, los ataca directamente y escala el problema hasta el nivel que se requiere.
Si no lo resuelve, lo guarda para la junta semanal de seguimiento de proyectos con la dirección y explicará brevemente el problema y las propuestas de solución. Así como el impacto que tendrá si no se resuelve el issue.
Los Project Managers proactivos, siempre que llevan un problema a una junta llevan también una o más propuestas de solución viables.
 - **Un mal Project Manager** deja el problema para después, pensando que se resolverá solo si no le hace caso. Pospone decisiones y se comporta con desidia.
No quiere quedar como el malo de la película evidenciando a alguien —menos si es un director— que se había prometido a apoyar el proyecto pero que después le quitó el recurso cuando lo necesitabas.
Se preocupa más por su imagen personal que por el proyecto mismo.
-

Recuerda que tienes un compromiso con tu sponsor y con tu proyecto. El proyecto debe tener prioridad sobre todas las cosas, inclusive sobre tu propia imagen. Al final del día, cuando tu proyecto se termine, habrá dos resultados posibles: **el éxito o el fracaso.**

Los problemas de la semana los puedes llevar en un issue log, como parte del reporte de status semanal. Debes desarrollar la habilidad de documentar lo que es importante del problema: descripción, propuesta para resolverlo, status actual, persona asignada, fecha de resolución.

La mayoría de estas actividades aparecen durante las juntas de trabajo y son asignadas a un miembro del equipo de trabajo. Son tan sencillas como contestar una pregunta o completar una actividad menor. Incluso cuando sean pequeños, debes documentarlos apropiadamente y darles seguimiento.

Deberás dar retroalimentación a quien los solicitó en cuanto lo resuelvas. O podrían quedar con la impresión de que se te olvida lo que te piden.

Gráfico 37. Issue log

Número de proyecto	Nombre del proyecto		
11/2013-001	Made in México		
Project Manager		Sponsor	Fecha
Mario		Juan Gonzalez	

Información del negocio

#	Issue	Resp.	Fecha	Acción
1	El primer horno ya llegó –por fin–, pero tiene los empaques rotos y quemados. Es necesario reemplazarlos por nuevos.	Miguel Pérez	3/11/2013	Cargar costo a cuenta C35 y acelerar orden de compra.
2	Juan, del equipo, contrajo varicela en China y necesita regresar.	Lupe Arias	TBD	Hablar con RRHH sobre el procedimiento de regreso y reemplazo por otro miembro.
3	Parece ser que gran parte de los tornillos del equipo están oxidados y no se pueden reutilizar.	Miguel Pérez	3/22/2013	Hacer inventario completo y costo de reemplazo. Comprar la tornillería en México, que es más barata.

La escalación. ¡Qué miedo!



El tener un sistema documentado de escalación para los problemas hace milagros y libera conciencias.

En EE.UU. es un proceso estándar que puedes usar en todas partes, y —casi— nadie lo toma a título personal, conservando las amistades.

Por ejemplo, cuando el dependiente de una tienda no puede resolverte un problema—digamos, hacer válida una garantía—puedes solicitar hablar, claro, amablemente, con su jefe inmediato.

Si este no te resuelve el problema, te pasas el siguiente nivel. Pues el nivel de autoridad de cada empleado está bien definido.

En México y Latinoamérica es un poco diferente. Si pides hablar con el jefe de alguien, este lo toma como una afrenta personal o que lo estás tratando de inepto. Nada de eso.

En las empresas hay niveles de autoridad y debes tener un proceso definido de escalación de issues. Este procedimiento debe ser comunicado al equipo de trabajo, y deben comprometerse a seguirlo.

El proceso de escalación debe identificar el tiempo que se le da al equipo para resolver un problema, y cómo tratar aquellos asuntos que el equipo no es capaz de resolver en ese tiempo. También define los niveles de autoridad que deben seguirse dentro de la organización.

Definir un sistema de escalación estandarizado es prevenir una contestación frecuente de los directivos: “Nunca me informaste del problema, no me pediste ayuda a tiempo” o en su versión más simple: “Yo no estaba enterado”.

El objetivo siempre es el mismo: lograr que las cosas se hagan y tocar las puertas que sean necesarias para cumplir con la tarea a tiempo.

Una vez que el sistema de escalación sea parte de los procedimientos estándares de la empresa, nadie lo tomará a título personal, cuando un problema sea informado al Director General.

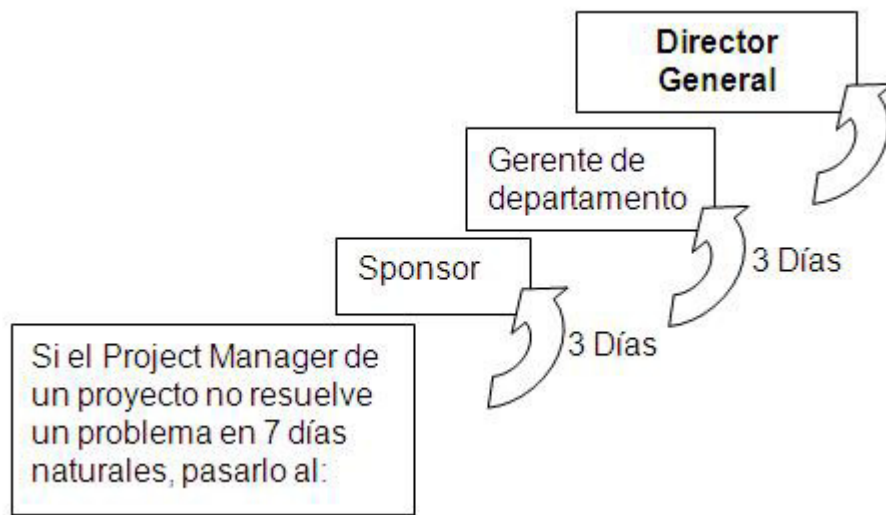
Pues todos sabrán que subió hasta allí porque pasó por varios niveles y nadie pudo —o no quiso— resolverlo a tiempo.

El último nivel de escalación es cuando el problema sin solución es presentado en la junta mensual de revisión de proyectos. Muestras la descripción del problema con letras rojas, y también al responsable original de resolverte el problema y la foto de este en tu reporte.

Alguien que tenga muchos rojos tiene un área de oportunidad. O tiene mucho trabajo, o simplemente no sabe cooperar con los demás.

Tarde o temprano el Director General notará esta actitud y tomará medidas más drásticas. Claro que tu, como encargado de un proyecto, es lo que menos quieres. Debes mantener una comunicación continua y abierta con tus infractores

Gráfico 38. Flujo del proceso de escalación de issues al siguiente nivel —pasando la papa caliente al nivel superior—



Explicación del diagrama de escalación:

Los tres hornos para secar el material han llegado ¡por fin! Sin embargo no hemos contratado a los nuevos operadores. Se estima que una persona toma cuatro semanas para ser bien entrenado en la operación. Ya se habló con el project manager y no ha contratado a nadie. Ya tenemos una semana de retraso.

Vamos a platicar este problema con el Sponsor y le daremos tres días para solucionarlo.

Si Él no puede solucionar el problema —con todos sus poderes— daremos tres días más al Gerente del Departamento de Producción, el cual tendrá tres días para contratarnos al personal nuevo.

En caso que no se dé la solución en tiempo, se presentará el problema ante el director general en la junta mensual de revisión del proyecto. Y allí sí, van a llover pelos, como decimos en México. La línea completa de mando quedará mal por no hacer su tarea respecto al proyecto.

Paso 22. Controla la Calidad y Actualiza los riesgos

PROCESO: EJECUCION Y CONTROL (19-24)

Control de la Calidad—Para proyectos pequeños el control de la calidad de los entregables no debería ser una actividad separada. Quien se encarga de realizar el entregable debe asegurarse que cuente con la calidad adecuada, sin necesidad de re-trabajo.

Para ello puede hacer un check-list básico y asegurarse que se está cumpliendo con las características de calidad básicas.

Gráfico 39. Check list de Control de Calidad de Instalación de un Horno de curado

No.	Criterio de calidad	ok	Acción si no está bien
1	Bases de los hornos están atornilladas y bien apretadas	✓	
2	Todos los tornillos están bien apretados		
3	Las conexiones eléctricas se ven bien colocadas		
4	Al encender el horno, los <u>blowers</u> funcionan suavemente		
5	Al encender el horno, alcanza la temperatura usando un pirómetro externo		
6	El rango de temperatura se mantiene en 250+/-2C		
7	Los empaques de las puertas están en buenas condiciones		
8	La pintura exterior se ve en buenas condiciones		
9	Se metió un lote de material y completo un ciclo de curado satisfactoriamente		
10	El supervisor del área de hornos aprobó el funcionamiento del horno		
11	La instalación del horno se hizo de acuerdo al protocolo de 5s+1		

Actualización continua de los riesgos que se vayan presentando

¿Te acuerdas los últimos tres problemas que tuviste en tus últimos tres proyectos?

Apuesto a que, haciendo gala de honestidad, te das cuenta de que la mayoría de ellos pudieron ser prevenidos si tan solo los hubieras anticipado.

Todo proyecto, aunque sea pequeño debe tener una lista de riesgos identificados. Y el plan de respuesta de estos riesgos debe ser actualizado con frecuencia por el Project Manager y el equipo de trabajo.

Se debe registrar cosas como: más riesgos que se hayan identificado, cambios en la prioridad de los riesgos, actualización del status de cada riesgo y el cierre de los riesgos que ya no lo son.

Esta actualización no debe tomar más de 10 minutos cuando se lleva adecuadamente.

Durante el proceso de planificación, del Paso 14 ya creaste una lista de riesgos y les asignaste una prioridad. Hay que mantenerlos en observación.

A veces, cuando estás revisando la lista, alguien del equipo sale con información totalmente nueva y muy útil para poner en la lista de riesgos. “Hey, ¿sabían que Jesús, el jefe del departamento de envíos será promovido y andan buscando un reemplazo?”. ¡Jesús es clave en tu proyecto! Tienes que transportar las máquinas de tu proyecto.

Hay que anotar este punto y ver qué opciones tienes.

Paso 23. Revisar y aprobar los entregables del proyecto

PROCESO: EJECUCION Y CONTROL (19-24)

Los proyectos pequeños, normalmente, no necesitan un plan formal de calidad. Sin embargo, es importante que cuando estés elaborando un entregable, te asegures de que tenga la calidad necesaria.

Debe haber un proceso para revisar y aprobar el entregable por parte del cliente interno. Si esperas hasta que el proyecto termine para controlarla, te llevarás sorpresas desagradables.

Los dos tipos principales de revisión de un entregable son:

- **Revisión en proceso, con los entregables intermedios**

Durante esta revisión, tú, como Project Manager, debes reunirte con tu cliente y stakeholders para verificar que el trabajo que se está haciendo en los entregables cumple con sus expectativas.

Esta es una gran ventaja que los Project Management proactivos utilizan a su favor. Pues, en caso de que hubiere alguna desviación significativa, el costo y trabajo para corregir el rumbo, a satisfacción de tu cliente, será bajo.

Tendrás más tiempo para mejorar ese detalle que a tu cliente no le gustó sobre la operación de la máquina moldeadora #3. Si te esperas hasta el final, tal vez ni tiempo tengas de hacer una corrección.

- **Revisión de entregables completados**

Te aseguras de que el entregable cumple con los requerimientos del cliente, recoges su firma de aceptación y este se adueña del proceso.

Ejemplo: la máquina cumple con las especificaciones de calidad y OEE. Además, tienes evidencia de que el personal operativo fue entrenado, como se acordó en el project charter.

La tinta más pálida es mejor que la memoria más brillante

La aceptación formal por parte del cliente es lo que estás buscando. Y esta se puede dar por medio de un e-mail, en el que diga claramente que te aceptó el equipo, o mediante un formato firmado por él.

También puedes usar un issue log, que es donde están listados todos los entregables del proyecto con un espacio para la firma de aceptación.

No recomiendo las aceptaciones verbales, porque la memoria es volátil y selectiva. Tal vez, con la premura del día, José, director de operaciones no se acuerde que hace tres semanas te aceptó la máquina cuando salían al lunch.

Una firma, aunque sea en un formato hecho a mano, le da formalidad al proyecto y se convierte, automáticamente, en un registro del proyecto.

Al final, cuando entregues el proyecto completo, podrás demostrar que cada uno de los entregables parciales fue aceptado por el usuario, y que pudo ver la calidad de este, y hasta te lo firmó.

Gráfico 40. Tabla de aceptación de entregables por parte de los usuarios, firmada de conformidad por estos.

#	Entregable	Fecha	Nombre Cliente	Firma Aceptación o comentario
1	Maquina CX-25 trabajando de acuerdo a los estándares documentados en el Control Plan MX-CP-001.	13-Sep-2014	Jorge Bejarano, Supervisor de Línea.	
2	Estación de inspección a 30X con todos los accesorios incluidos, y terminal electrónica con fotos de defectos.	20-Sep-2014	Daniel Adán, Gerente de Calidad	
3	Oficina totalmente funcional de Supervisor de Auditores, con computadora y accesorios.	30-Oct-2014	Diana Encinas, Supervisor de auditores	

Paso 24. Cómo controlar los cambios al alcance

PROCESO: EJECUCION Y CONTROL (19-24)



Dícese que los cambios no controlados son la maldición de los proyectos. Pues cuando no se controlan adecuadamente, terminan destruyéndolos, o peor, convirtiéndolos en monstruos muy diferentes a lo que se pensó originalmente.

Y es que todos les quieren colgar medallitas —más actividades— a ese proyecto nuevo que se acaba de iniciar. Gente de todo tipo se acerca al Project Manager o a uno de los miembros del equipo del proyecto sigilosamente, con un requerimiento pequeñito... “que no te va costar nada de esfuerzo”.

¿Te has dado cuenta que somos muy creativos para proponer ideas para un proyecto que alguien más trae? Y se nos ocurre cada cosa, o simplemente no habíamos pensado lo suficiente lo que como stakeholders necesitábamos del proyecto, y terminamos pidiéndolo una vez que ya está la obra en ejecución.

Cuando el proyecto está en etapa de ejecución estos cambios son aun peores pues impactan todo: el trabajo, el tiempo y el presupuesto.

El exceso de cambios nos regresa a revisar la importancia del Paso 4 de Entrevista a tus stakeholders, en el proceso de Iniciación. Debes ser muy hábil para sacarles toda la información de requerimientos a estos personajes tan importantes para tu proyecto, para que no te los pidan después, una vez que el Plan se está Ejecutando.



■ **Para pensar:** Esta claro que un proyecto al que se le presentan muchos cambios adicionales en el proceso de ejecución, es una falla del Director de Proyectos ¿por qué?

El control de cambios



¿Por qué debe ser el Project Manager quien cargue con la responsabilidad y culpa de ser él, y deba decir SÍ o NO a todos los cambios al proyecto? Para eso existe el control de cambios.

El control de cambios se encarga de controlar el alcance del proyecto.

Los cambios en el alcance más frecuentes en los proyectos pequeños son:

- Agregar entregables originalmente no incluidos en el Project charter o WBS.
- Remover entregables incluidos al principio.
- Cambiar las fechas de cumplimiento de un entregable.
- Cambiar el presupuesto acordado para el proyecto.
- Quitar personas del equipo de trabajo o sustituirlas por otras menos capaces.
- Agregar más tareas o trabajo del que se requiere para completar un entregable.
- Construir algo nuevo o darle una funcionalidad nueva al proyecto.
- Cambiar de proveedor de un servicio, sin un proceso de cambio.
- Cargar más responsabilidades a los miembros del equipo, con actividades no relacionadas al proyecto.

Si es necesario un cambio en el alcance del proyecto, debes documentarlo apropiadamente e identificar con tu equipo de trabajo el impacto en el proyecto en términos de trabajo, costo o duración.

Una vez que un cambio es analizado, junto con las acciones por hacer, debes comunicarlo a tu sponsor, quien lo debe aprobar, antes de incluirlo en el plan oficial del proyecto.

Si el cambio es aprobado, debes actualizar el cronograma del proyecto para incluir las nuevas actividades por hacer y comunicarlo a los stakeholders. ¿Cómo? Por medio de lo que definiste en el Paso 15 de tu plan de comunicación. Allí ya habías determinado la forma en que comunicarías los cambios al proyecto.

¿Qué pasa si el cambio es rechazado?

Igual debes comunicarte con tus stakeholders, les informarás sobre el rechazo y el motivo del mismo.

¿Alguien aun quiere el cambio? Debe ir directamente a platicar con tu sponsor, El está pagando los recursos. O también puedes usar el camino del Sistema de Calidad, que tiene un método estandarizado de Control de Cambios, CCB.

¿Quieres conocer un punto frecuente de falla en el proceso de cambios? Que aceptes cualquier cambio o requerimiento, por pequeño que sea, porque viene de alguien muy importante, sin analizar primero su impacto real en el proyecto.

O sea, el gran problema está en decir que sí, sin antes ver si se puede hacer con el presupuesto ya asignado.

Si aceptas el cambio, y el dinero no te alcanza, tendrás que ir con tu sponsor a pedirle más dinero para ejecutar un cambio que aceptaste, sin haber conseguido antes su autorización. ¿Puedes hacerte una idea de la imagen que das cuando haces eso?

Ejemplo de una solicitud de cambio a un proyecto en ejecución

Miguel quiere algo más del proyecto

Miguel, jefe de producción está muy pendiente de cómo va la instalación de las tres líneas nuevas de producción de moldeo que fueron traídas de Taiwán y producirán los modelos XY. Pero él quiere que el producto final tenga un proceso adicional de marcado con láser.

Esto requiere un equipo adicional que no estaba en el lay-out original. Miguel hace la petición del cambio al Project Manager, quien hace el análisis del cambio. En total significará: \$15 mil dólares más y cinco semanas adicionales de trabajo que se reflejarán en el cronograma. Carlos, el sponsor del proyecto rechaza el cambio y decide que este requerimiento sea un proyecto aparte.

Al final, el cambio, la razón de su rechazo y respuesta es comunicada a los stakeholders. El PM documentará todo el proceso, pues esta información será usada para quien esté a cargo del nuevo proyecto, el de marcado en láser, en caso de que se apruebe.

Gráfico 41. Diagrama de un flujo típico de control de cambios para proyectos pequeños

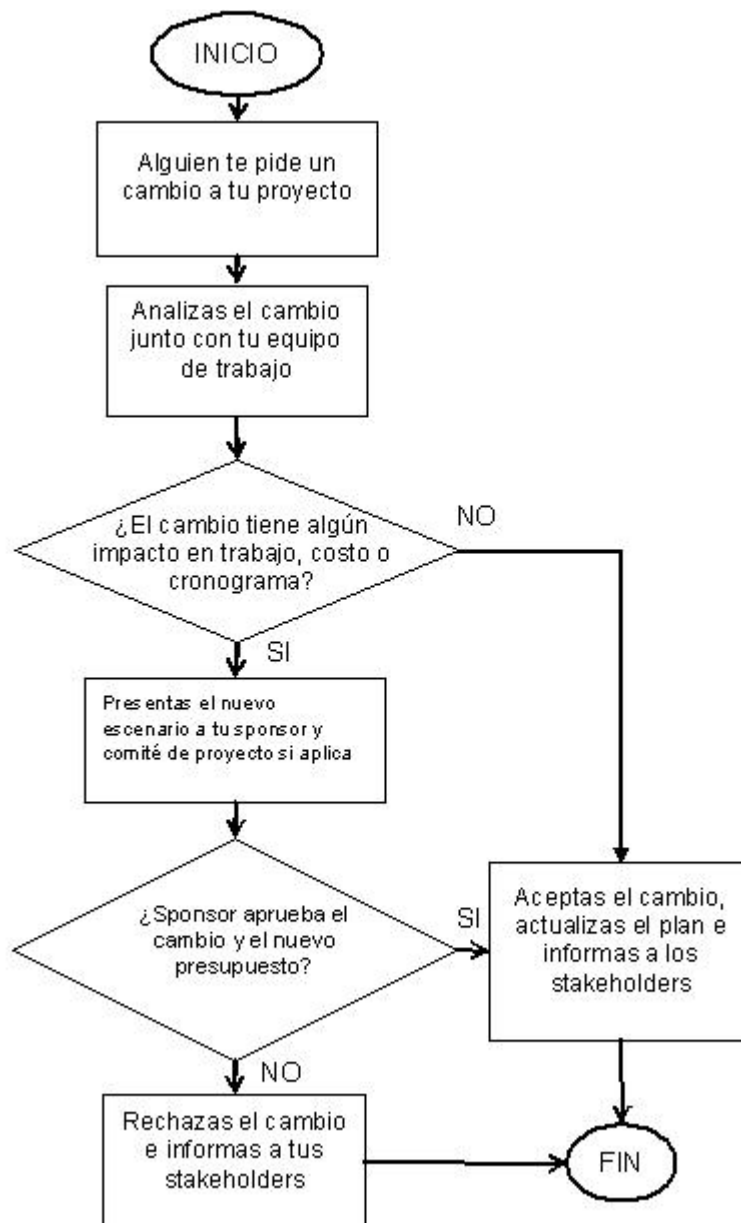
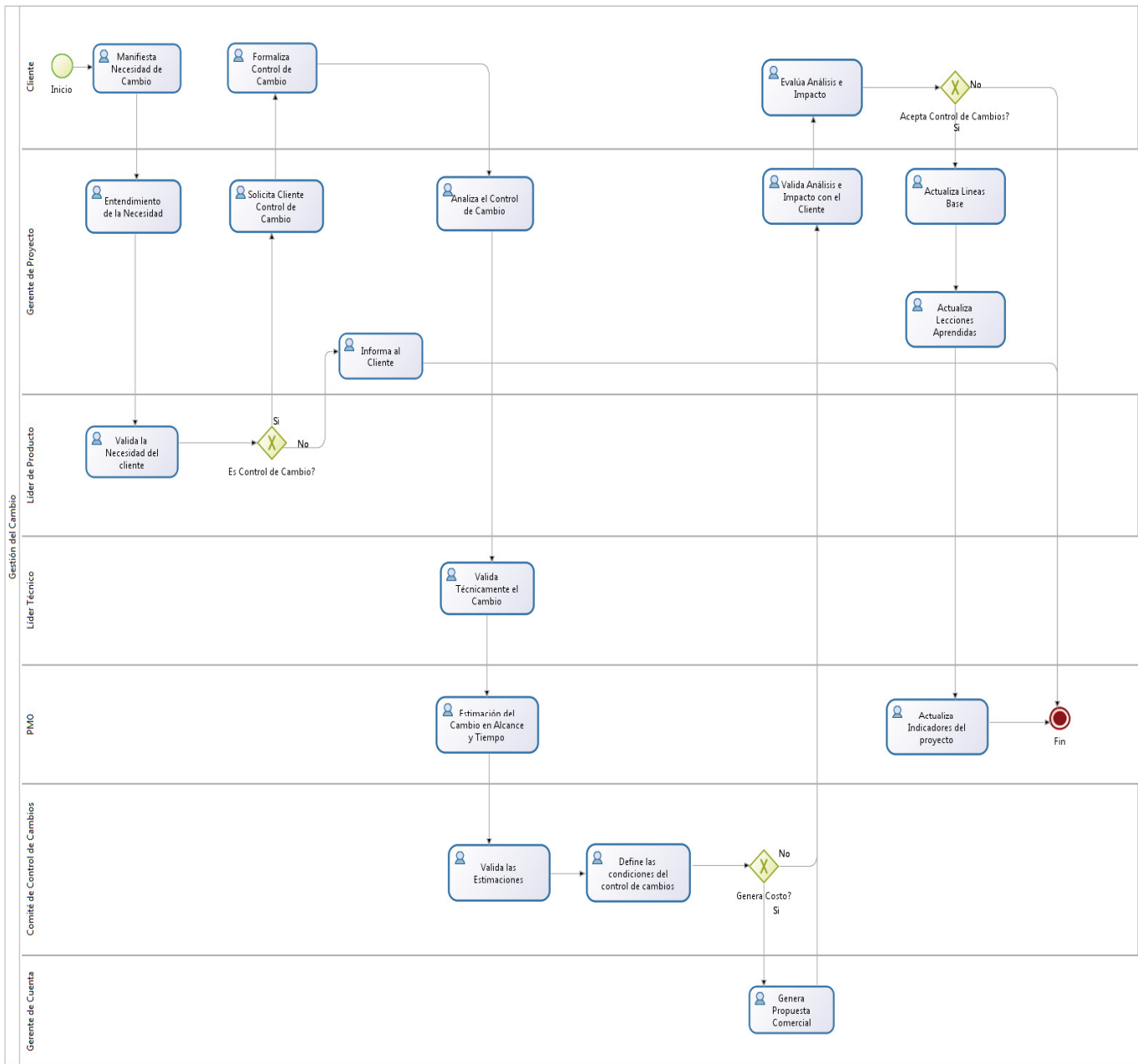


Gráfico 41ª. Un modelo de cómo promover cambios para un proyecto de software

Cortesía de Ing. Simón Moya Jiménez, Especialista en TI y Proyectos, Colombia.

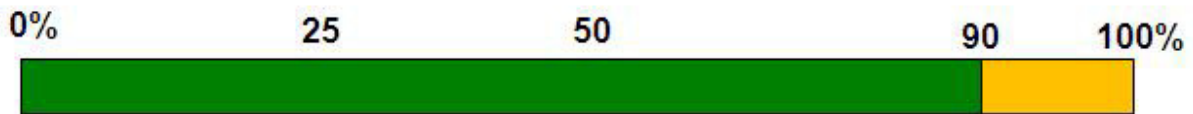


Check list de la etapa de ejecución y control del proyecto

¿Haces esto durante etapa de ejecución y control?	¡Listo!
Asumo la responsabilidad total del proyecto. El proyecto es mi bebé, y, como tal, soy el responsable de su éxito. ¡Soy el capitán de este barco!	
Formo un buen equipo de trabajo, y conozco a cada uno de ellos por su nombre, sé qué les interesa y cómo motivarlos.	
Trabajo todos los días para que mi equipo de trabajo use las herramientas de Administración de Proyectos.	
Resuelvo, en cuanto puedo, los problemas que se me presentan. Si no lo puedo resolver de inmediato, doy una fecha límite y verídica de resolución.	
Promuevo eventos de integración para mi equipo de trabajo, así se sienten parte del proyecto.	
Doy seguimiento a los problemas del diario —issues— hasta que se cierran.	
Mantengo siempre abiertos los canales de comunicación con los stakeholders, incluyendo a mi equipo de trabajo. Ellos tienen confianza en mí, por eso no temen decirme en qué va la cosa, incluso, cuando tienen malas noticias.	
Monitoreo, tan frecuente como sea necesario, el progreso del proyecto. Estoy siempre pendiente de las diferencias entre el plan y la realidad.	
Manejo adecuadamente los riesgos y los escaló cuando es necesario.	
Mantengo siempre una actitud positiva y optimista del proyecto. Mi equipo de trabajo siempre está pendiente de cómo respondo ante tiempos difíciles.	

Cierre del proyecto

Avance de tu proyecto hasta aquí = 90%



De qué se trata cerrar el proyecto



¿Ves como la barra de terminación del proyecto no está al cien? Es porque falta dar el paso final. Falta **cerrar el proyecto**.

Por definición, los proyectos deben tener un fin. Cuando un proyecto se termina, todas las actividades relacionadas con este deben finalizarse, y se deben liberar los recursos asignados.

¿Qué significa esto para los proyectos pequeños? ¿Cuánta formalidad requiere cerrar un proyecto?

El proceso de cierre consiste en formalizar la aceptación del proyecto, y hacerlo de manera ordenada. El cierre es importante no solo para tu proyecto, sino para el éxito de los proyectos que vienen. Pues se convertirá en algo valioso de tu compañía—asset—y se usará como referencia para las iniciativas futuras.

Los proyectos pequeños son fáciles de cerrar si han sido llevados adecuadamente. El enfoque lo haremos en el cierre administrativo, lo que significa asegurarse de que los entregables sean aceptados por el cliente interno o sponsor, y poder realizar la clausura de todos los trabajos.

Recuerda que una buena práctica es conseguir la aprobación parcial de los entregables e irlos guardando a medida que avanza el proyecto. Nunca esperarte para el último.

Tu tarea aquí, como Project Manager, es recoger los registros, analizar si el proyecto fue un éxito o un fracaso, reunir las lecciones aprendidas, escribir un reporte final del proyecto, y archivar, en forma organizada, toda la información del proyecto para quien quiera acceder a ella en el futuro.

Todos los proyectos, sin importar la causa, deben cerrarse. Si no lo haces, las actividades relacionadas con este te perseguirán por años, a ti y a tus hijos hasta las quinientas generaciones, bueno estoy exagerando un poquito.

Para esta etapa, todos los entregables del proyecto se han completado, y tú, como administrador, tienes las firmas de aceptación.

Usando un check list para cerrar el proyecto



La mejor forma para recordar todos los pasos del proceso de cierre es usando un check list. Estos pasos no tienen un orden definido. Pueden realizarse en el orden que consideres más conveniente, siempre y cuando no se te olvide ninguno.

Al final del proyecto, un check list de cierre del proyecto se vería así. Puedes adaptarlo a tu propio proyecto.

Gráfico 44. Check list de cierre de proyecto

Número de proyecto	Nombre del proyecto	
11/2013-001	Made in México	
Project Manager	Sponsor	Fecha
Mario López	Juan González	

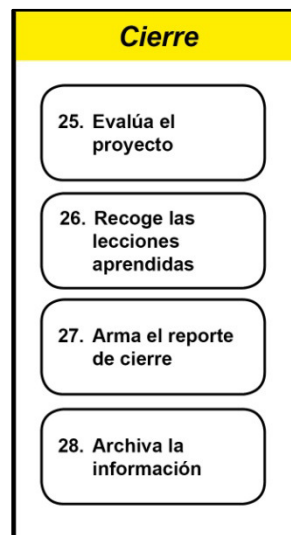
#	Descripción	¿Completado?
1	Los entregables parciales fueron aprobados por los stakeholders.	Si
2	Los problemas pendientes se resolvieron.	No
3	Se presentó un status final del proyecto.	Si
4	El criterio de éxito documentado en el Project charter se cumplió.	Si
5	Los recursos prestados al proyecto se liberaron.	Si
6	Se hizo un survey del proyecto a cinco stakeholders y se incluyeron en el reporte final del proyecto.	Si
7	Se hizo una junta de lecciones aprendidas.	No
8	Se hizo el reporte de cierre del proyecto.	Si
9	Todos los datos del proyecto fueron archivados usando un criterio de almacenamiento único para que sean fáciles de encontrar.	Si

Por qué no se completaron todos los puntos

#	¿Por qué? Recomendación
2	Quedó pendiente pagar un viático a Miguel, porque las facturas que él presentó en la justificación de gastos a China no fueron aceptadas por el departamento de finanzas. Los viajeros necesitan una capacitación para saber qué gastos están permitidos y cuáles no, en el extranjero.
7	La junta se realizó, pero asistieron solo dos personas. Todos andaban muy ocupados en sus tareas diarias. Es necesario formalizar estas juntas al final de cada proyecto por el jefe departamental.

Aprobador por: **Project Sponsor**

Los 4 pasos del proceso de cierre



(Pasos Iniciación 1 a 7; Planificación 8 a 19; Ejecución y control 20 a 24)

Paso 25. Evaluación del proyecto.

Paso 26. Recoger las lecciones aprendidas.

Paso 27. Preparar un reporte de cierre del proyecto.

Paso 28. Archivar la información del proyecto.

Paso 25. Evaluación del proyecto

PROCESO: CIERRE (25-28)

En este paso debemos evaluar si las expectativas y los requerimientos del proyecto fueron satisfechos, usando registros sencillos.

¿Recuerdas? en el Project charter definiste los criterios de éxito, o sea, cómo sabrán todos que el proyecto fue un éxito. Debes obtener esta información de quienes recibieron el producto del proyecto. ¿Sabes de quiénes estoy hablando? ¡Exacto!, de tus stakeholders importantes que ya identificaste.

Principalmente de tu cliente, tu sponsor y equipo de trabajo.

Una forma fácil y barata de obtener esta información es mediante una encuesta sobre el proyecto. Debes elaborarla de una manera específica para que cada uno te brinde información útil. Esta información será parte de la retroalimentación.

Las auditorías de proyectos

Las empresas con un PMS —Project Managements System— tienen este tipo de auditorías.

En ellas se revisan los archivos de los proyectos actuales y los pasados para asegurarse de que se hayan seguido todas las fases en orden. Así también, se hace con la documentación. En este paso debes asegurarte de que, si tu proyecto fuera auditado, toda la información estará disponible.

Gráfico 45. Project survey

Número de proyecto	Nombre del proyecto		
11/2013-001	Made in México		
Project Manager		Sponsor	Fecha
Mario		Juan González	

Nombre y puesto persona encuestada: _____

En cuanto al uso de las herramientas de Project Management

No.	Descripción	TA	A	D	TD
1	El proyecto siguió la metodología.				
2	Se usaron las herramientas adecuadas en cada proceso.				
3	El tiempo que se usó en la planificación fue adecuado.				
4	El tiempo que se usó en el control del proyecto fue el adecuado.				
5	Los cambios en el alcance del proyecto se manejaron adecuadamente.				
6	Las juntas de trabajo fueron organizadas y productivas.				
7	El proyecto cumplió con sus objetivos.				

En cuanto al proyecto

No.	Descripción	TA	A	D	TD
1	Los requerimientos del proyecto se definieron claramente.				
2	Los entregables del proyecto se revisaron a tiempo y fueron aprobados por el cliente interno o sponsor.				
3	El criterio de aceptación del proyecto fue acordado y documentado.				
4	Fui siempre comunicado de cosas importantes que sucedieron en el proyecto.				
5	Considero que el equipo de trabajo hizo un buen trabajo.				
6	Recomendaría a este equipo para asignarle proyectos más grandes.				

Comentarios:

TA= Totalmente de acuerdo
TD = Totalmente en desacuerdo

D = En desacuerdo
A = de Acuerdo

Paso 26. Recogiendo las lecciones aprendidas – Cosechando conocimiento

PROCESO: CIERRE (25-28)



A cada cosa que hayas aprendido durante la realización del proyecto se le llama lección aprendida. Esta información documentada muestra lo que hiciste bien y lo que hiciste no tan bien durante el proyecto.

Estos pequeños aprendizajes deben colectarse durante la vida del proyecto y anotarse en el registro adecuado para compilarse al final.

Las lecciones aprendidas son un valioso activo para futuros Project Managers. Así les ayudarás a evitar que cometan los mismos errores que tu y les permitirás aprender rápidamente cómo funcionan las cosas dentro de la compañía.

Son lecciones de vida, reales, que aprendemos con el vivir diario en las trincheras y debemos ser lo bastante generosos para documentarlas y compartirlas con los futuros Project Managers.

Tú eres responsable de facilitar estas juntas de lecciones aprendidas. Durante las sesiones se recogen dos tipos de aprendizajes: los que aprendimos por haber usado el proceso de Project Management y los que aprendimos por el proyecto mismo.

Las preguntas claves en las lecciones aprendidas son:

1. ¿Qué hicimos bien?
2. ¿Qué hicimos mal?
3. ¿Qué podemos mejorar?
4. ¿Tenemos alguna recomendación?

¿Quiénes deberían participar en estas sesiones de lecciones aprendidas? ¡Todos! ¿Ya te diste cuenta? Un Project Manager es democrático e incluyente.

Hay que tener en cuenta al equipo de trabajo, al cliente, al sponsor, a los que usarán el producto o servicio del proyecto y a otros stakeholders para que asistan a la sesión.

Recuerda: la información solo tiene valor si se puede localizar cuando se la necesita.

Debes almacenar las lecciones de modo que sean fácilmente recuperables.

No solo eso, el proceso Project Management debe obligar, a todo aquel que empiece un nuevo proyecto, a revisar primero la base de datos de lecciones aprendidas, que deben ser compartidas con los nuevos equipos de trabajo que se formen y usarla para mitigar los riesgos.

Los proyectos futuros solo podrán beneficiarse de tus lecciones aprendidas si las reportas adecuadamente. Es parte del cierre del proyecto.

Te proporciono un formato simplificado de reporte de lecciones aprendidas para que lo adaptes con tu equipo de trabajo.

Gráfico 46. Reporte de lecciones aprendidas

Número de proyecto	Nombre del proyecto		
12-12-03	Made in México		
Project Manager		Sponsor	Fecha

Esto fue lo que aprendimos en este proyecto y queremos dejar como legado a los proyectos que vienen:

En cuanto a: Identificación de todos los stakeholders	
Qué hicimos bien	Los identificamos al principio y solicitamos su apoyo. Pudimos identificar a más de 50 stakeholders.
Qué hicimos mal	Hubo stakeholders, por ejemplo el Gerente de Seguridad que no pidió nada al principio. Pero después se le olvidó que había que poner 15 estaciones más de lavado de ojos y regaderas en la planta. Eso nos sacó del presupuesto.
Nuestra recomendación	Presiona y dedica más tiempo a los stakeholders importantes, que te digan qué más necesitan del proyecto. Hazlos cómplices del proyecto y pide que firmen que ya no necesitarán más del mismo cuando esté más avanzado.

En cuanto a: El equipo de trabajo	
Qué hicimos bien	Todos la pasaron bien durante los dos meses que estuvimos en China y se consolidó el equipo.
Qué hicimos mal	No todos los viáticos de los viajeros se pagaron.
Nuestra recomendación	Entrenar a los viajeros sobre qué está permitido comprar y qué no en un viaje de negocios. Ejemplo: ropa de trabajo.

En cuanto a: nuestros Proveedores	
Qué hicimos bien	Les asignamos el trabajo a tiempo, aseguramos que el cronograma se fuera dando a tiempo.
Qué hicimos mal	Cuando tenían un retraso, no teníamos forma de obligarlos a ponerse al día
Nuestra recomendación	Cada que se asigne un contrato, quitar una fianza de garantía 10% del pago, y penalizar al contratista por cada día de retraso en el trabajo.

En cuanto a:	
Qué hicimos bien	
Qué hicimos mal	
Nuestra recomendación	

—agregar más renglones según sea necesario—

**Proceso de
lecciones
aprendidas**

Debes facilitar, por lo menos, una sesión de lecciones aprendidas al final de cada proyecto. Incluye lo siguiente:

- Documenta comentarios y recomendaciones que pudieran ser de utilidad para proyectos futuros.
- Comparte estos aprendizajes con los stakeholders.
- Almacena el documento de lecciones aprendidas en una base de datos fácil de localizar.

Así es como funcionan las lecciones aprendidas

- Antes de iniciar un nuevo proyecto se le da una revisada a las lecciones aprendidas de los proyectos pasados.
 - Se usan para identificar las mejoras al proceso que apliquen o necesidades de entrenamiento.
 - Son de suma utilidad para mitigar los riesgos. Las lecciones aprendidas son aprendizajes que sirven para implementar nuevas estrategias.
-

Paso 27. Prepara el reporte final

PROCESO: CIERRE (25-28)



¡Llegamos al final del proyecto! Hay tantas cosas que hiciste desde que te dieron la responsabilidad del proyecto, hace meses atrás... Que te gustará registrarlo todo y decirles a todos que ¡fue una experiencia maravillosa!

La mejor forma es compilar el material es usando un formato estandarizado de cierre de proyecto. La ventaja es que te permite tener toda la información clave del proyecto en un solo lugar. Este reporte se usa para medir el grado de éxito del proyecto y provee información para futuros proyectos.

Contiene la información recopilada en las encuestas realizadas y lecciones aprendidas. Así como también, agradecimientos a aquellos que hicieron posible que el proyecto se completara: el equipo de trabajo, sponsor, cliente, etc.

Debes comenzar a compilar el reporte de cierre del proyecto cuando estés cerca del final y cuando los últimos entregables están siendo recibidos por el cliente. Este documento también es muy útil si el proyecto se cierra por razones ajenas al equipo de trabajo.

Recuerda que los proyectos pueden cancelarse por otras causas, como falta de fondos, un cambio drástico en la estrategia de la compañía, la llegada de un nuevo gerente general, entre otros.

El reporte de cierre de proyecto debe incluir:

- Razones por las que se cierra el proyecto.

Expresa por qué se está cerrando el proyecto: todos los objetivos se han cumplido, o el proyecto se canceló por x razones.

- Responsabilidades pos-proyecto.

Identifica las responsabilidades que se esperan del área operativa que recibirá el proyecto. Puedes agregar comentarios de lo que sería bueno hacer una vez cumplido este proyecto, por ejemplo, una propuesta de cambio que fue rechazada.

En nuestro caso, recordarás, te proponían agregar un proceso adicional de marcado y que, como estaba fuera de alcance del proyecto, no fue aprobado.

Desempeño del proyecto

- **Desempeño contra objetivos.** Describe cómo el proyecto cumplió con los objetivos que se definieron el Project charter.
- **Desempeño contra criterio de éxito.** Describe cómo el proyecto cumplió con los criterios de éxito que se prometieron.
- **Desempeño contra cronograma.** ¿Se cumplió con el calendario de actividades o hubo algún retraso significativo?
- **Desempeño contra presupuesto.** ¿Se usaron el dinero y los recursos que habían sido comprometidos

Lecciones aprendidas

- **Qué se hizo bien.** Identifica qué se hizo bien durante el proyecto.
- **Qué no se hizo bien.** Sí, también debes tener el valor para decir todo aquello que no se hizo bien, y hacerlo sin culpar a nadie en particular.
- **Recomendaciones de mejora que tienes.** Identifica cualquier mejora del proceso, oportunidad de entrenamiento que se pudo encontrar durante el proyecto.
- **Agradecimientos.** Que no se te olvide reconocer, abiertamente y en público, a aquellos que te ayudaron y apoyaron.

Ejemplo de un reporte de cierre del proyecto

Puedes usar este modelo para darte una idea de qué poner en un reporte de cierre. Tienes mucha información a mano, pero debes ser selectivo para no aburrir a quienes lean el reporte.

Tienes el resultado de la encuesta del proyecto y las lecciones aprendidas, así como también información de desempeño del proyecto.

Gráfico 47. Reporte de cierre del proyecto

Número de proyecto	Nombre del proyecto	
11/2013-001	Made in México	
Project Manager	Sponsor	Fecha
Mario	Juan González	

Razón para cerrar el proyecto
Todas las actividades del proyecto y los entregables fueron completados.
Responsabilidades post-proyecto
El director de producción y sus supervisores, así como también el departamento de calidad, se encargarán de la operación diaria de la línea de producción. La documentación apropiada ya fue agregada.

Desempeño del proyecto	
Desempeño respecto a los objetivos	Todos los objetivos del proyecto se cumplieron. Los clientes internos aceptaron los entregables y firmaron. Se conservan los records de estas entregas.
Desempeño respecto a los criterios de éxito	A los supervisores de producción les gusto la línea montada y dijeron en su junta mensual que estaba más confortable y la gente trabajaba en forma más ordenada.
Desempeño respecto al cronograma	El cronograma se retraso en la actividad de instalación de dos hornos, debido a un problema con los empaques. El retraso de 7 días no impacto al cronograma total porque completamos otras actividades en paralelo.
Resultado respecto al presupuesto	El presupuesto de \$85'000 dólares se cumplió.

Sumario de lecciones aprendidas	
Qué hicimos bien	
Qué hicimos mal	
Recomendaciones de mejora	

Celebrando y reconociendo el buen desempeño



Hay pocas cosas tan feas como un jefe que se olvida de celebrar el éxito y que mira el trabajo extraordinario de su equipo como “parte de su trabajo” u obligación.

Hay que darse el tiempo de celebrar, y de reconocer el trabajo de cada uno de los miembros del equipo.

Si alguien hizo un esfuerzo extraordinario para completar su parte del proyecto, como por ejemplo, se quedó mucho tiempo extra a su jornada de trabajo, o colaboró con una habilidad especial que sólo él tiene, hay que reconocérselo frente a todos, en forma honesta y clara.

Hacer esto te traerá beneficios adicionales. La gente querrá trabajar contigo en proyectos futuros, y tus jefes verán que tienes la capacidad para reconocer en forma objetiva a tus colaboradores, una habilidad que no todos poseen.

Para que un trabajo se haga bien, la persona debe poner en la labor por lo menos cuatro cosas: sus ojos, sus manos, cerebro y corazón. Cuando tratas mal a un miembro de tu equipo, la persona dejara en casa las dos últimas, cerebro y corazón. Estará trabajando solo con sus ojos y manos. No le importara la calidad ni dar el extra.

Tendrás solo un par de manos más.

Te facilito algunas ideas de cómo puedes reconocer a este equipo de trabajo que llevó al éxito a tu proyecto.

**¡Recuerda celebrar el éxito! Se lo debes a tu equipo de trabajo.
Algunas ideas de celebración pueden ser:**

¡Tiempo de celebrar!

- Una comida en un buen restaurante local para tu equipo de trabajo con fotos impresas autografiadas por el Equipo de trabajo con un mensaje personal para cada uno de ellos.
- Certificados de premio de alguna tienda.
- Cartas personalizadas de agradecimiento de tu sponsor a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, reconociendo su buen desempeño.

-
- Accesorios de oficina, detalles.
 - Una carta de buen desempeño que se incluya en su archivo personal.
 - Si el departamento de finanzas confirma que hubo beneficios adicionales, producto del proyecto, compartir, digamos el 2 % con el equipo de trabajo.
 - Placas de reconocimiento personalizadas. Son realmente baratas y el titular la pondrá en su oficina con orgullo.
 - ¿Por qué no? Una recomendación por escrito a su jefe directo para que considere un aumento de sueldo siendo bien explícito de cuáles fueron las circunstancias que lo hacen acreedor a este.
 - Reconocer a los trabajadores frente a sus hijos, esposas y padres. Pocas cosas hay tan valiosas para una persona como que alguien con autoridad diga que **ES BUENO EN LO QUE HACE**, frente a sus seres amados.
-

Paso 28. Archivando la información

PROCESO: CIERRE (25-28)



¿Dónde quedo la información del proyecto? – El valor real de la información es que sea fácilmente localizable cuando se le necesite.

Si organizas bien tus archivos del proyecto, podrás tenerla siempre a la mano y acceder a ella.

He visto casos bochornosos, donde a un Director de Proyecto se le pide cierta información, que sabe que sí tiene, pero resulta que se ha perdido entre otros archivos de su computadora.

Que no te pase eso.

El secreto es tener un criterio para ordenar la información de cada proyecto. Puedes crear un archivo con el nombre del proyecto y agregarle los archivos individuales a medida que se vayan generando.

Recuerda siempre mantener una sola versión de cada documento, para evitar la tan conocida pregunta: “¿Cuál es el bueno?”.

La mejor práctica es tener un sistema de control de documentos para guardar toda la información en forma electrónica. Este debe incluir: localización de los archivos, nombres asignados, número de revisión del documento, dueño del documento, entre otros.

Un sistema básico de documentación, basado en ISO9000, cumpliría con estos requisitos. También guardaría todos los formatos y templates que se deben usar en cada proceso del proyecto en un lugar centralizado, la base central de documentos controlados.

Pero, aun cuando no tengas un sistema muy sofisticado, debes tener bien estandarizada la información.

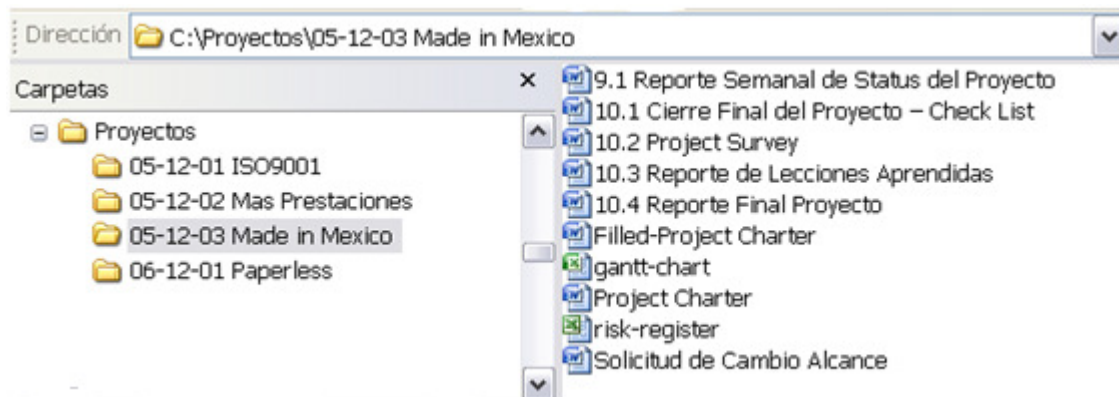
En el **Gráfico 48** te doy una forma simple de organizar las carpetas por fecha de inicio del proyecto.

Organización de archivos de forma sistemática y sencilla

Cada mes que se inicie con un proyecto autorizado por la Dirección, debe usarse el mes-año y número consecutivo de proyecto en ese mes.

Así, en el ejemplo de la figura, en mayo del año 2012 se iniciaron tres proyectos nuevos. En junio del año 2012 se inició uno nuevo, llamado *Paperless*.

Gráfico 48. Cómo organizar los archivos de proyectos en tu computadora



Claves:

“05-12-03 Made in México” significa:

05-12: Fecha de inicio del Proyecto, en este caso es Mayo del 2012.

03: Número secuencia. Este proyecto es el tercero de 3 que se iniciaron en Mayo.

Made in México: Versión abreviada del nombre del proyecto que adopto el equipo de trabajo.

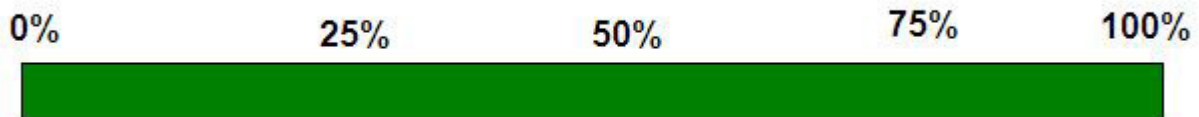
Autoevaluación – Check list del cierre de proyecto

¿Haces esto al cerrar los proyectos? ¡Asegúrate de hacerlo!	¡Listo!
Me aseguro, siempre, de cerrar mis proyectos y lo comunico a todos los stakeholders.	
Facilito las sesiones de lecciones aprendidas. Invito a mi equipo de proyecto, sponsor, cliente y otras personas disponibles, pido apertura para mejorar nuestros proyectos.	
Reconozco a mi equipo de trabajo por haber hecho bien la tarea.	
Proveo feed-back personal hacia aquellos miembros del equipo que no contribuyeron como esperaba. Identifico en forma específica las causas de su bajo desempeño.	
Me aseguro de que los objetivos del proyecto se cumplieron.	
Confirmo que los entregables fueron completados y recibidos por el cliente o sponsor. Hay una firma o constancia de aceptación.	
Archivo la información del proyecto. Uso para ello un sistema estandarizado donde la información será fácil de localizar por otros Project Managers.	
Menciono, en los agradecimientos, a ese grupo de directores que me ayudaron excepcionalmente durante el desarrollo del proyecto. ¿Cómo me ayudaron? Removiendo barreras o consiguiendo recursos.	
¡Celebro el éxito!	
Reviso el cronograma del proyecto, me aseguro que todas las tareas planificadas fueron completadas.	
Produzco y distribuyo un reporte final del proyecto a todos tus stakeholders indicando que el proyecto se ha completado.	
En mi equipo de proyecto hubo contribuciones excepcionales. Escribo cartas de reconocimiento para estas personas, siendo específico. Los recomiendo para puestos de más responsabilidad y envío copias a Recursos Humanos y Jefe de estas personas.	
Me aseguro que todos los issues y pequeños action ítems fueron resueltos satisfactoriamente.	
Determino si alguno de los riesgos identificados necesita ser transferido a la operación, para incluirlo en la documentación.	
Reviso el presupuesto del proyecto. En caso que haya fondos que no se hayan gastado, los reporto al sponsor y finanzas.	
Recuerdo que un proyecto terminado impacta de alguna forma en la documentación interna de la compañía. Así que me aseguro que todos los documentos controlados de las operaciones fueron modificados y	

aprobados.	
------------	--

¡Proyecto Terminado! Misión Cumplida

Avance en tu proyecto hasta el aquí = 100%



¡Por fin, tu proyecto ha terminado! Has completado los 2 pasos, y la barra de terminación está al 100%. ¡Y sigues vivo, sano y feliz!

Has cerrado tu primer proyecto exitosamente, y eso merece una celebración. Recuerda que cada proyecto, por definición es único. Cuando inicies uno nuevo, tendrás nuevos retos y aprendizajes. Mantén siempre una actitud positiva y abierta.

Si esta dentro de tu plan de vida, busca la certificación PMP®, por el pmi.org.

Suerte... y quién sabe. Tal vez nos toque trabajar juntos en tu próximo proyecto. Si me ves, te invito un café. ¡Yo pago!

Tu Amigo, Héctor

Parte III

Afilando el hacha del Project Manager



Dirigiendo proyectos pequeños



Ser líder es ir antes que los demás y mostrarles el camino. Es dar guía en dirección, curso, acción y opinión. Es tomar decisiones rápidas.

Un buen líder tiene la habilidad para motivar a otros para cumplir un objetivo. Ser líder no se trata de tener un puesto importante, sino de tener seguidores que confíen en ti y te sigan.

Ser líder es riesgoso y gratificante a la vez. Los líderes militares, a los que la tropa seguía, como el caso de Napoleón, se ponían al frente de sus filas, enfrentando primero las bayonetas del enemigo.

En el mundo laboral es el líder quien da la cara ante la dirección y asume como propia la responsabilidad en un proyecto fallido. Para él, todos los errores y fallas son responsabilidad suya, y no de su equipo, por eso se encarga de proporcionar rápidamente un plan de recuperación creíble.

En realidad, la mayoría de los Project Managers de proyectos pequeños deben ser líderes por influencia, no por autoridad. Recuerda que trabajas con gente “prestada” de otros departamentos. El poseer habilidades básicas de liderazgo incrementará tus probabilidades de éxito.

Recuerda: el líder domina el arte del Project Management.

Como líder, el Project Manager deberá desarrollar y tener una visión “vendible” del proyecto, definir la dirección a tomar y la velocidad con la que se ejecutará el proyecto.

También proporcionará *coaching* y facultará al equipo para que tome decisiones.

Asumirá el riesgo en el caso de que su equipo se equivoque, facilitará la comunicación con todos los stakeholders y mostrará un buen carácter. ¿Estás listo para esto? ¡Pues adelante!

Administrador y líder del proyecto

Como Project Manager debes administrar procesos y, además, ser el líder de tu equipo.

Para los Directores de Proyectos empíricos, es muy difícil depender de otros para completar una tarea. Prefieren ser ellos mismos quienes completen las actividades del proyecto.

No saben que su nueva función como Administradores los obliga a estar pendientes de todo el proyecto en su conjunto, sin perderse en los detalles. Esto es más difícil cuando son expertos técnicos en la materia de lo que trata el proyecto.

Como administrador, el Project Manager planea, organiza, direcciona, y controla las actividades del proyecto. Desarrolla planes de trabajo creíbles y los mantiene actualizados.

Entiende perfectamente las necesidades de los stakeholders y responde apropiadamente a ellas. Responde rápidamente a los problemas y hace reportes de status fáciles de entender. Estas actividades de rutina son esenciales para el éxito.

Ser líder de proyecto significa que tienes interacción continua con personas y, además, debes tener don de mando y ser capaz de inspirar y motivar a otros.

Como líder de proyecto, defines la dirección general del mismo pero, a la vez, permites al equipo que haga sus aportes en el camino. Durante los tiempos difíciles, que siempre habrá, mantendrás la calma y proveerás soluciones para regresar el proyecto a su curso.

Por si esto fuera poco, debes ser capaz de pararte frente a un grupo numeroso de personas, digamos más de diez, y “venderles” una idea, mostrando confianza y seguridad en tus palabras. Así también, deberás cuidar el lenguaje corporal para que mantenga congruencia con el mensaje.

Entre las habilidades que el Project Manager debe poseer para ser administrador y líder a la vez están las de: comunicación, facilitador, solucionador de problemas y tomador de decisiones.

Project
Managers:
el bueno y
el malo

-
- **Un buen Project Manager** escucha a su equipo, les da libertad para completar las actividades del proyecto, toma decisiones rápidamente y es generoso para dar reconocimientos, aun cuando las victorias son parciales.

Asume, él, la responsabilidad y las consecuencias cuando el proyecto sale mal. Conoce a cada persona del equipo de trabajo por su nombre y sabe bien qué los motiva a trabajar. Satisface, dentro de lo posible, esta necesidad. Mantiene el *feedback* como proceso continuo de dar y recibir.

- **Un mal Project Manager** sólo se preocupa por él y por su imagen personal. No responde a las necesidades del equipo y les atribuye las causas del fracaso cuando las cosas van mal. Pero, cuando tienen éxito, toma como propio el crédito. No da una línea clara de acción.

Se enoja fácilmente, pierde el temple. No permite que su equipo presente información del proyecto a la gerencia pues tiene miedo de ser opacado. No permite comentarios sobre su desempeño o persona. Toma todas las cosas a modo personal. Tiene mucho miedo al cambio y a las innovaciones.

El Principio de Pareto aplicado a la Dirección de Proyectos



¡Pero yo no tengo tiempo de seguir todos los procesos de la Administración de Proyectos! Necesito un Plan, pero ya.

O tal vez tu proyecto es demasiado pequeño, y no agregaría valor tanto papeleo. En ese caso, te conviene conocer el Principio 80/20.

Joseph Juran fue el primero en utilizar el término de *Principio de Pareto*. Indica que solo el 20 por ciento de las causas producen el 80 por ciento de las fallas de calidad.

Este principio aplica en casi todas las áreas de la vida, incluyendo Project Management.

Usando este principio, puedo decirte que, utilizando solo **12 herramientas**, se producirá el 80 por ciento de los **resultados**. Aplica solo si tu proyecto es realmente pequeño.

Pero, ¿cuáles son estas herramientas y procesos maravillosos? Están marcados con cuadrito negro en el siguiente mapa.³

- **Manejo de stakeholders.** Identificas bien a todos e investiga qué esperan de tu proyecto, y lo documentas. Mantienes informados a los interesados del status de su requerimiento.
- **Definición del alcance.** Invertir tiempo en aclarar, con exactitud, qué trabajo requiere el proyecto, cuáles serán los entregables y cuáles los objetivos a cumplir. En definitiva, haz un Project Charter y crea una WBS básico.
- **Estimación del tiempo y costo.** Involucrar a los expertos usando una WBS, calcula cuánto va a costar y tiempo que tomará el proyecto.
- **Control de cambios.** Definir cómo vas a controlar los cambios al proyecto.

- **Sistema de comunicación.** No asumas que ya saben lo que estás haciendo, ¡comunícalo! Hazlo de manera formal, informal y constantemente. Sé un campeón de la comunicación usando todos los medios disponibles.
- **Arma y controla tu cronograma.** Define en forma gráfica la secuencia de actividades para completar el proyecto.
- **Aprobación de tus Entregables.** A medida que se vayan produciendo, que alguien de parte de tu cliente, sponsor u otro los apruebe.
- **Reporte del Cierre.** Es muy importante que todo proyecto se cierre. Es donde le dices a tus directivos el resultado final y resultado del proyecto.

Las Herramientas Básicas de Administración de Proyectos

28 PASOS PARA HACER TU PROYECTO DE FORMA EXITOSA			
Iniciación	* Planificación	Ejecución y Control	Cierre
1. Asignación PM	8. Prepárate para planificar	19. Controla el plan y el cronograma	25. Evalúa el proyecto
2. Recolecta los documentos relacionados	9. Contruye la Work Breakdown Structure	20. Arma un reporte de status	26. Recoge las lecciones aprendidas
3. Identifica a los stakeholders	10. Define los entregables y tareas	21. Juntas e issue log	27. Arma el reporte de cierre
4. Entrevista a stakeholders	11. Estima los tiempos y los costos	22. Controla la calidad y los riesgos	28. Archiva la información
5. Arma el project charter	12. Selecciona a los proveedores externos	23. Aprueba los entregables	
6. Revisa el charter con los stakeholders	13. Arma el cronograma	24. Controla los cambios	
7. Aprobación del project charter por el sponsor	14. Define los riesgos	<p>Los 12 pasos que son absolutamente necesarios para un proyecto extra-rápido</p>	
	15. Prepara un plan de comunicación		
	16. Arma el plan del proyecto		
	17. Aprobación del plan por el sponsor		
	18. Organiza una junta Kick off Meeting		

La Triple restricción – El santo grial del Director de Proyectos



La triple restricción es un teorema muy aceptado en Administración de Proyectos. Como Director de Proyectos siempre estas sometido a tres limitantes: **Costo-Alcance-Tiempo**.

Cuando se presenta un cambio a alguna de estas, debes de medir el impacto de este cambio en las otras dos, y tomar acción de acuerdo a las nuevas circunstancias.

Ejemplo: supongamos que estas a cargo de un proyecto, sobre instalar tres máquinas de moldeo. Tienes un presupuesto aprobado de \$15'000 y cinco meses para completar el proyecto. Ya te aprobaron el Plan y pasas a ejecutar el proyecto.

Proyecto: Instalar tres maquinas de moldeo que fabriquen piezas listas para entregar al cliente.

Alcance: trabajo que se requiera instalar tres maquinas de moldeo con las especificaciones adjuntas

Costo: \$15'000

Tiempo: Cinco meses

Pero de pronto la demanda del producto se adelantó, y ahora se necesitan las tres máquinas, pero en un tiempo de cuatro meses, entonces tienes que revisar las otras dos dimensiones del proyecto.

Un Director de Proyectos novato acepta cambios al proyecto sin antes medir el impacto en la triple restricción. Sobre todo cuando la petición viene de alguien con bastante poder en la Organización. Pero debes saber decir no, y pedir un tiempo, digamos 24 horas para medir el impacto del cambio y hacer una propuesta razonable al plan.

Es relativamente fácil medir el impacto del cambio cuando tienes la documentación de tu proyecto completa, actualizada y organizada. Debes revisar tu Project Charter, tu WBS, el Cronograma, Los Riegos identificados entre otros documentos.

Es más fácil explicar la triple restricción con la **Gráfica 42**. En la figura uno, ya tienes el plan de proyecto, y sabes que para el Tiempo de 5 meses, necesitas un costo y Alcance ya definido en el proyecto. Si tienes que acortar el tiempo a tres meses, la restricción de Alcance y Costo se tienen que ejecutar acorde. Gráficamente vemos que la dimensión Costo y Alcance se alargan.

Si no ajustas alguna de estas dos dimensiones adicionales, terminarás ahorcado, y posiblemente quedaras mal con tu Sponsor y Cliente.

Gráfico 42 – La triple restricción, cuando se modifica un requerimiento, las otras dos también cambian.

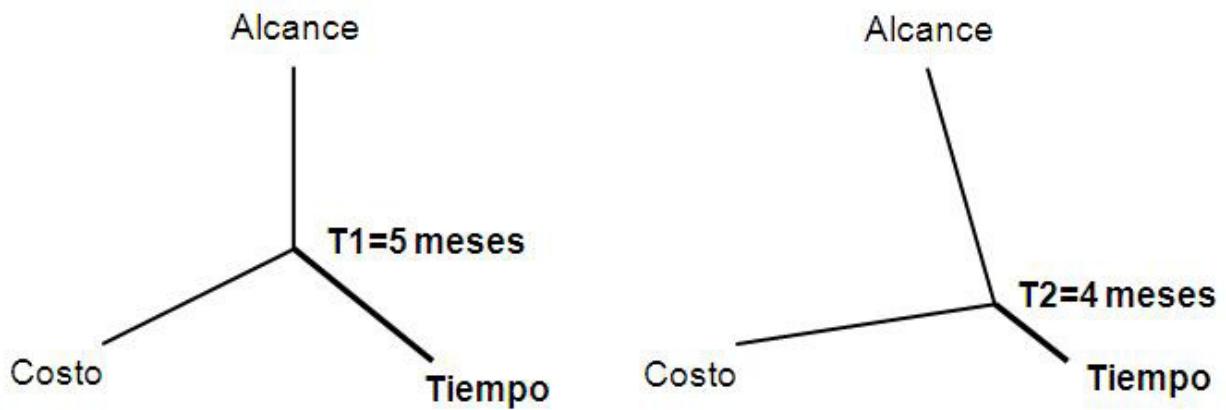


Gráfico 43. Mis alumnos *viviendo* la triple restricción en un Seminario de Administración de Proyectos en Cetys Universidad, Mexicali, México.

Observa como el Director del Proyecto en el centro, tiene la sogá en el cuello entre las tres restricciones.



El Decálogo del Project Manager Práctico—Sin salud no hay proyecto, no hay nada.



Aquí es donde el libro se pone algo personal.

Tu proyecto es ya parte de tu vida. Piensas en él todo el tiempo y te sorprendes a ti mismo cavilando *cómo resolver* ese problema que se te presentó ayer. Es casi como tener un hijo problemático.

Pero si no cuidas tu salud, terminarás como un amigo mío: con presión arterial alta, diabetes, colitis nerviosa, úlceras, chirigua, manchas en la piel, fumando, tomando, o, lo que sería peor... muerto ☹.

Es muy importante que hagas un balance entre tu proyecto y tu vida.

Aprende a cuidarte a ti mismo. Para eso he desarrollado el **Decálogo del PM**. Revisalo, puedes no estar de acuerdo con algunos puntos. Igual, ¡síguelos!

- Conoce el código de ética del Director de Proyectos, imprímelo y ponlo en tu oficina, síguelo al pie de la letra
- Cuida tu salud. Sin salud no hay proyecto, no hay nada.
- Duerme bien, come balanceado, haz ejercicio y toma mucha agua, busca un hobby. ¡No te pongas obeso!
- Aprende a priorizar y a decir “¡No!”, —diplomáticamente.
- Controla las horas que dedicas a tu proyecto. Ajústate a ellas.
- No le quites tiempo a tu familia y amigos para dárselo a tu proyecto. No es efectivo y pagarás un costo muy alto, te quedarás solo y sin amigos.
- Desarrolla una personalidad optimista y alegre. ¿Cuántas veces sonríes al día? ☺.
- No seas elitista*. La gente lo notará y caerás mal.
- Sé bueno. Enseña a otros el camino. Da todo sin reservas. Recuerda que *tu gran conocimiento* terminará siendo cena de gusanos**.
- Usa las tres palabras mágicas: **por favor, te felicito, gracias**.
- Sé agradecido con tus padres y mentores. Demuestra tu agradecimiento aquí y ahora.

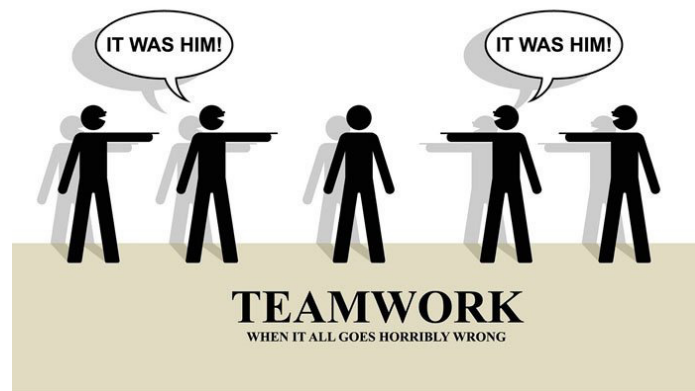
***Elitista**: Persona que trata muy bien a los jefes y muy mal a los demás.

****NOTA importante:** depende del funeral que escojas, si eres cremado tu gran conocimiento terminará siendo cenizas.

Equipos de trabajo efectivos

Un equipo es un grupo de personas que comparten una meta común y se esfuerzan en completar un trabajo.

Tu equipo de proyecto es un grupo de personas muy especiales para ti. Son los responsables de completar los objetivos del proyecto



Gráfica: El finger pointing es un indicador que hay un área de oportunidad en la integración del equipo. Se echan la culpa entre ellos.

Recuerda: tú eres su líder en este proyecto.

En esta sección te explico dos elementos:

- Cómo debe ser tu equipo de trabajo.
- Qué se espera de ti como Project Manager.

Ambas son necesarias para tener éxito en el proyecto: un buen Project Manager y un buen equipo de trabajo. Te cuento una experiencia que tuve en una empresa de manufactura en México. Recuerdo todavía el olor a madera de roble de la sala, pues era bien lujosa.

Una historia de la vida real sobre equipos

Había dos equipos de trabajo, cada uno con su propio Project Manager asignado. Les llamaré A y B. Ambos equipos ya tenían proyectos asignados. Ambas iniciativas eran muy similares en alcance y tiempo. Los dos equipos se juntaban a diferente día y hora, pero en la misma sala.

- **Las juntas del equipo A.** Asistí a una, como observador, y noté que sus miembros casi no participaban, desperdiciaban mucha energía en defenderse a sí mismos, y volteaban a ver el reloj. Usaban argumentos tipo *cover my ass*. Cuando alguien decía algo —pobre de él—, el Project Manager, que debía ser el *facilitador* invalidaba su comentario, y siempre, de alguna manera, encontraba cómo contrariarlos. En más de una ocasión hasta llegó a llamar “tonto” a un miembro de su propio equipo. Yo sentí pena ajena, no por el equipo, sino por el Project Manager.
- **Las juntas del equipo B.** Allí siempre se creaba un ambiente relajado y altamente participativo. Todos querían contribuir con ideas para el proyecto, se los veía entusiasmados de estar ahí. A una de las reuniones, uno de los miembros del equipo no pudo asistir, pero su reporte llegó de todas formas, lo presentó alguien. Y luego, hubo un voluntario espontáneo que se ofreció para llevarle la minuta de la junta. En las juntas se hacían bromas ligeras, y noté que se conocían todos porque se llamaban por su nombre. Hubo alguien que se ofreció a ir por *las cocas* y la junta de prolongó más allá de la hora programada, todo porque “no se querían ir sin terminar la chamba”.

Al finalizar los 4 meses que duraron ambos proyectos, **el equipo B logró un rotundo éxito.**

Pero la historia del equipo A se detuvo a los dos meses. A esa altura acumulaban demasiadas actividades pendientes y se produjo una desbandada de miembros. Por eso, **el equipo A obtuvo un rotundo fracaso.**

¿Cuál fue la diferencia entre estos dos equipos?: **la habilidad de liderazgo** del Project Manager.

Moraleja: Un Project Manager debe saber muchas cosas variadas, debe saber: de metodología Project Management, de finanzas, de recursos humanos, tener conocimientos de calidad y de organización, debe tener una inteligencia emocional desarrollada, debe estar en condiciones de resolver conflictos, ser un buen mediador... y poder caminar sobre el agua.



“Si alguno de ustedes tiene algo que decir, este es el mejor momento para callarlo”

Un Project Manager Autocrático al presentar su plan de trabajo al equipo.

Historias para contar — Story telling



Las historias o anécdotas —fábulas— son buenas herramientas de enseñanza e influencia.

Una buena historia produce una reflexión a largo plazo en aquellos que la escuchan.

Tal vez no reaccionen inmediatamente, pero verás que cuando se vean en una situación similar a tu historia, tomarán una decisión en función a la moraleja de tu anécdota. Es como sembrar a largo plazo.

Las historias reducen la resistencia de quienes las escuchan, pues no estás dando una directriz ni diciendo a alguien que trata mal a la gente. Más bien estas contando una historia.

La anécdota puede ser corta o larga, real o imaginaria, no importa, pero debe ser adecuada para el momento que estás viviendo con tus trabajadores.

Así cuando veas que dos empleados no se ponen de acuerdo para completar un trabajo, puedes decirles,

—“Ustedes están como las dos nutrias”.

Inmediatamente captarás su atención y querrán escuchar tu historia, aunque sea por curiosidad.

Te presento aquí algunas historias de las muchas que he escuchado en mis años de experiencia. Son breves y están enfocadas a cambiar un comportamiento específico, sin ser órdenes directas.

Los motivos del lobo – escuchando ambas versiones de la historia



El malvado lobo feroz tiró las casas de los tres cochinitos, además de querérselos comer. El lobo es malvado y solo piensa en sí mismo, es ególatra y no le importa el dolor de los demás, tiene unos dientes enormes y sus ojos dan miedo...

¡ALTO! Esta es la historia oficial. Nos falta escuchar su versión de los hechos, tal vez nos sorprendamos.

Pues por fin alguien se propuso, —sin prejuicios—, a escuchar al lobo. Esta es su versión *no oficial* de los hechos.

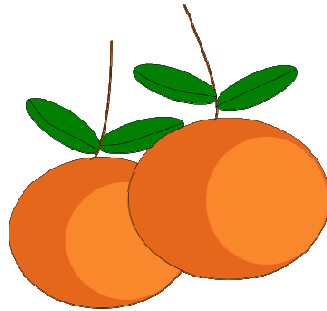
—Yo era feliz con mi familia, mis tres lobatos preciosos Zulo, Manchita y Coco, de apenas dos meses de nacidos, los cuidaba mi esposa Doña Loba. Vivíamos en una madriguera escondida en el bosque y nunca nos acercábamos a ningún pueblo.

—Un día mientras yo andaba buscando comida, llegó una familia de cochinitos y mataron a mordidas a mis tres lobitos. A mi esposa la violaron con una rama y se desangró hasta morir. Investigué de por qué tanta saña, y todo era parte de un rito de iniciación de los cochinitos para convertirse en adultos, debían probar que podían matar lobos sin piedad. Lo que hicieron fue solo para probar su valentía.

—Desde entonces me dedico a matar cochinitos pequeños y evitar que lleguen a la edad de este rito de iniciación absurdo, donde tengan que demostrar su valentía matando lobatos. Si les infundo mucho miedo, tal vez ya no se acerquen a los lobos y salvo una familia completa.

¿Quién tiene la razón? Seguramente no los cochinitos, tampoco el lobo. La verdad siempre es relativa. Pero para poder sacar una buena conclusión, hay que escuchar las dos versiones de la misma historia.

Las naranjas — Accountability en acción



Leonardo, director de departamento mandó a tres project managers que le compraran naranjas:

—Aquí afuerita hay un vendedor de naranjas, me puedes traer un kilo por favor. A cada uno le dio 10 dólares. Mandó a Mario, Lupe y Alfredo.

Mario regresó y le dijo:

— Jefe, no había, el vendedor ya se fue. Y devolvió los 10 dólares.

Lupe le dijo:

—Jefe, le traigo su kilo de naranjas, apenas me alcanzó con lo que me dio. Es más, puse 50 centavos de mi propio dinero, que tacaño es usted.

Alfredo, a su regreso, comentó:

—Jefe le traigo su kilo de naranjas y medio por lo que negocié con el vendedor. Le ofrezco también dos opciones que puede elegir entre jugo de naranja y picado de naranja.

Además la próxima semana en la tienda de enfrente habrá una promoción de 2 Kg x 1 lo cual le ahorrará la mitad del dinero más la negociación, que estimo sea en un 15%, la calidad es la misma que la del vendedor. Revisé también que el precio promedio en el mercado local es de 7.5 dólares por kilo si compra más de 5 kilos.

También hay otras opciones de piñas, toronjas y fresas de promoción en la compra de naranjas. Le pongo aquí todo por escrito con costos unitarios y mis recomendaciones.

Qué tipo de Project manager estamos buscando, uno como Alfredo.

Lucio el mesero — Una buena razón para tratar bien a tu equipo de proyecto



A Mario le encantaba comer en el restaurante La Plazola.

Y había una buena razón, servía la mejor comida italiana de la ciudad, a Él le fascinaban los rollitos de pollo a la parmesana. El lugar siempre estaba limpiecito y oliendo a pan horneado.

Pero Mario era muy maltratado por Sergio, su Jefe en el trabajo. Lo ofendía y gritaba frente a sus compañeros de trabajo, le decía de todo. Así que Mario también ofendía y gritaba a la gente “sus verdades”, como Él decía. Era su forma de desquitarse.

Según Mario, la vida era dura, y había que enseñarles a todos cual era su lugar en la cadena alimenticia. Sus trabajadores eran el plancton.

Había un mesero, Lucio, con el que Mario especialmente se ensañaba. Lucio cojeaba de la pierna derecha por un accidente en auto que sufrió cuando niño. Además era calvo por herencia. Mario le gritaba de nombres y groserías frente a sus compañeros de trabajo.

Mario siempre lo ofendía a la menor provocación. Lucio nunca protestaba ni respondía, pues temía perder su trabajo, que era su única fuente de ingreso.

Alguien por fin enfrentó a Mario. —Mario, ¿a ti te golpeaba tu papá? —**No, nunca.** —Si te hubiera golpeado, ¿golpearías también a tus hijos? —**Eso, jamás,** respondió. —Entonces ¿porqué no rompes la cadena e intentas tratar mejor a la gente?

Mario comprendió la analogía e hizo un esfuerzo. Al día siguiente platicó con Lucio —Sabes, de hoy en adelante te trataré mejor, entiendo que estoy mal, y te pido disculpas por mi comportamiento. Espero me puedas perdonar.

Lucio se le quedó mirando desconcertado... y después de unos segundos contestó:

—Gracias Señor por decírmelo, a partir de hoy dejaré de escupirle su comida.

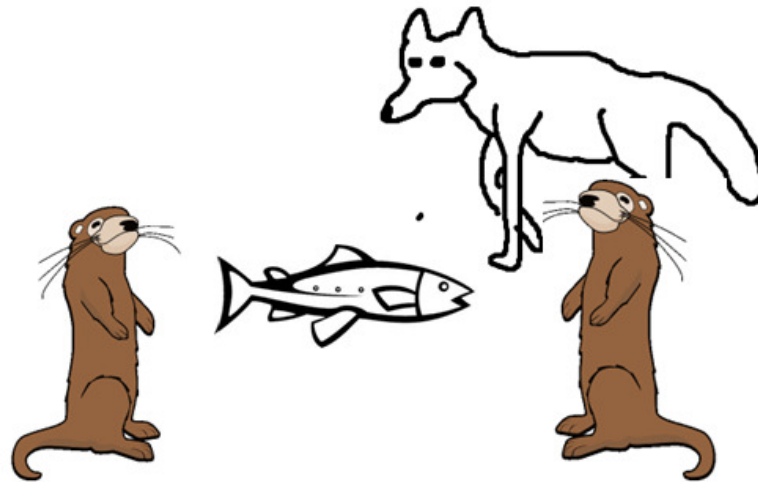
¿La moraleja? Hay muchas, pues depende de tus vivencias:

- ¡Nunca te pelees con quien te prepara la comida!
- Aquellos que no se pueden defender de nuestros abusos, se cobrarán de una u otra manera. No sabrás cómo ni cuándo, pero lo harán.
- Cuando ofendes a alguien frente a sus compañeros, dejará el corazón y la pasión en su casa. Solo tendrás un par de manos más.

Y no. No se trata de ser paternalistas ni baby-sitters, somos adultos.

Solo trata a la gente como te gustaría ser tratado. Como la persona más importante del mundo.

Las nutrias y el chacal — no esperes que alguien de fuera resuelva lo que tú debes arreglar.



Dos nutrias estaban discutiendo por un salmón, ambas argumentaban ser las dueñas del pescado.

—Yo lo vi primero, es mío. —Decía una.

—No es cierto, es mío, —Decía la otra nutria.

Así estuvieron por un buen rato. Un chacal pasó por allí y se ofreció resolver el conflicto. Ambas estaban tan ofuscadas que aceptaron el arbitraje del chacal.

Después de oír ambas partes el chacal les dijo:

—Ya sé cómo resolver el asunto.

Entonces el chacal cortó la cabeza y la cola del salmón, y las apartó. Dio la cola y cabeza para cada una de las nutrias. El se quedó con todo el cuerpo del pescado.

Moraleja:

Cuando dos de tus empleados no se pongan de acuerdo de quién debe hacer un trabajo, recuérdales que puede llegar el chacal —tu competidor— y resolver el asunto, dejándoles solo las sobras.

Parábola budista.

El caso de Martín López ¿Solo trabajamos por dinero?



A Martín López le encantaba el dinero, era su tema favorito de conversación en todo momento.

Solía decir que podía soportar cualquier cosa mientras le pagaran bien. Todo lo demás, como el trato o la convivencia con sus compañeros era cosa de maricones.

Por fin conoció a Don Diablo, quien ofreció pagarle 5 veces lo que ganaba. El aceptó encantado, con tal que su nuevo trabajo no fuera ilegal o inmoral.

El primer día de trabajo Don Diablo le pidió que hiciera un pozo,

—¿Para qué sirve el pozo? —Preguntó El.

—Que te importa, solo hazlo, te estoy pagando bien, ¿o no?

Don Diablo ni siquiera lo llamó por su nombre: Martín.

Martín se puso a hacer el pozo en la tierra con la pala que le dieron. Cuando por fin lo terminó se fue presto a decirle a Don Diablo que ya había completado la tarea, a ver que le parecía. Don Diablo sin voltear siquiera, le ordenó con voz apagada que volviera a tapar, el mismo hoyo con la misma tierra.

Martín volvió a preguntar el propósito de para qué cubrir el mismo pozo, Don Diablo contestó lo mismo: —Y a ti que te importa, ¿acaso tienes alguna queja con tu salario?

Martín hasta le dio sugerencias de cómo hacer pozos más rápido y bien alineados. Que sirvieran para algo, como enterrar gente. Don Diablo ni escuchó sus sugerencias y le dijo que se dejara de pendejadas y se pusiera a trabajar.

Cuando cubrió el pozo -otra vez-, Don Diablo le pidió otra vez lo mismo, Hazlo otra vez. Martín sabía que si preguntaba le iban a dar la misma orden, así que se puso a cavarlo otra vez, el mismo pozo una y otra vez.

De todos modos le estaban pagando muy bien.

A la hora de comer quiso ir con sus amigos, pero no le alcanzaba el tiempo, pues la media hora de comida también se le pagaba. Así que comió solito, como los changuitos.

Martín llegaba a su casa de malas y cansado. Cuando su esposa le preguntaba qué hacía en su trabajo, le daba vergüenza siquiera platicar que su trabajo parecía no tener sentido.

Martín no aguantó ni una semana. Regresó a su trabajo donde podía convivir con sus amigos, comer con ellos y hasta era el portero estrella del equipo de futbol. Además hacía algo que sí tenía un propósito, aunque ganara menos.

Sus amigos le dieron la mejor de las bienvenidas, en un antro con mujeres de moral relajada.

Don Diablo le dio una lección. No solo se trabaja por el dinero, hay otros satisfactores ocultos que uno no ve, hasta que no los tiene.

La moraleja: el trabajo es mucho más que dinero. Debe tener algún sentido para quien lo hace, o ni todo el dinero del mundo compensa el vacío.

Si no disfrutas lo que haces, te sentirás un pobre perro desgraciado mal nacido esclavo del reloj.

Hablando se entiende la gente



Dos hermanas fueron al bosque y se encontraron una bolsa con 40 naranjas. Cada una se imaginó lo que podía hacer con ella.

Pero no se ponían de acuerdo con la repartición. Ninguna se conformaba con la mitad. Una quería 30 porque era la mayor, la otra también porque era la menor.

Después de mucha alegato cada una se llevó la mitad, aunque sintieron que ambas perdían. La mayor extrajo el jugo de sus 20 naranjas y tiró las cáscaras. La menor sabía hacer dulce con la pulpa y cáscara, así que tiró el jugo.

De haber comunicado sus intereses individuales, ambas se hubieran llevado el 100% de lo que querían. Pues una **solo quería el jugo**, mientras la otra solo **necesitaba las cáscaras**. Esa es la importancia de explicar lo que esperamos al inicio de un proyecto.

El tigre gordo y el flaco



Dos Tigres se encontraron en la selva. Uno estaba flaco, flaco, flaco y el otro estaba gordo, gordo, gordo.

El tigre flaco preguntó:

— ¿Pues cómo le haces para estar tan repuestito?

A lo que el otro contestó:

—Fácil, como carne todos los días.

—Pero ese es el problema, a como están las cosas yo apenas tengo unos huesitos para roer. ¿Y cómo le haces para comer carne a diario?

A lo que el tigre robusto contestó:

—Es muy fácil, me voy todos los días a Televisa, me como a un Vicepresidente, y nadie lo nota.

Emilio El Tigre Azcárraga

La moraleja: Los que somos indirectos, debemos demostrar todos los días cómo agregamos valor a la firma. O puede llegar el tigre y comernos.

¡Me robaron mi camioneta! – El poder de la ingenuidad

Un día de diciembre del 2015 no fue igual para Zaira Salazar, de 25 años.

Fue al tianguis de su ciudad, Hermosillo, México y con sorpresa vio que le habían robado su camioneta. Zaira estaba desesperada, con tres hijos pequeños y un empleo mal pagado, la camioneta era su único medio de transporte.



Zaira llegó llorando a su casa y le contó a su esposo Ramiro. Como no tenían fotos de la camioneta robada, Él hizo un dibujo a mano, con lápiz y papel. Zaira lo publicó en su Face.

Entonces comenzó la magia. Aunque hubo infinidad de memes burlándose del burdo dibujo, salieron cosas buenas. Al día siguiente una usuaria de Face reportó la camioneta robada. En solo 24 horas recuperó su auto, en un país donde solo uno de cada veinte autos robados es recuperado.

Aun había más por venir. A una concesionaria Chevrolet le atrajo la publicidad del caso, y le propuso a Zaira que si su publicación llegaba a un millón de *likes* le harían un obsequio. En menos de 5 días llegó a la meta. Zaira se ganó una flamante camioneta Chevi 2016, haciendo un comercial para TV.

A Zaira le esperaban más sorpresas. Hotwheels, --la que hace carritos a escala--, también sacó un modelo de la camioneta dibujada a mano, así tal cual.

Hay otras marcas que se han acercado a Zaira para darle participación en la publicidad de sus firmas, incluyendo una de alarmas de carro contra robo y otra de celulares.



¿La Moraleja?

- 1- El mundo está hambriento de ideas nuevas y originales, aunque parezcan ingenuas.
¿Tienes una nueva propuesta de proyecto o formato muy original de reconocimientos para tu equipo de trabajo? ¡Hazlo! Sorprende a todos.
- 2- Siempre hay más de una manera de resolver el mismo problema.
- 3- La gente es esencialmente buena, cuando está motivada.
- 4- Asegura tu carro.

Características de los Equipos de Trabajo Efectivos - El Team Charter



Casi por definición, los proyectos pequeños tienen pocas personas, 7 o menos, y, además, pueden operar con poca formalidad. Pero todos los conceptos, en cuanto a equipos de trabajo, aplican igual en los pequeños proyectos como en los grandes.

Los equipos de trabajo efectivos tienen características comunes entre ellos:

- Los roles y responsabilidades están bien definidas.
- Tienen un *team charter* que les aporta identidad.
- Tienen juntas de trabajo efectivas.
- Realizan, con cierta frecuencia, —cada 15 días—, algún evento de integración de equipo.
- Mantienen canales de comunicación abiertos entre ellos y el Project Manager.

El team charter

El team charter es un documento que define las reglas de trabajo de un equipo.

Reconoce formalmente la existencia de un grupo de personas enfocadas a un proyecto, y describe las condiciones en las que el equipo está organizado.

Es un contrato de aceptación mutua que regula el comportamiento de los miembros del equipo, las expectativas, la misión del mismo, los acuerdos de operación, y el proceso de escalación de los problemas.

En pocas palabras, el documento conocido como team charter, pone en claro lo que se espera que haga el equipo y su propósito.

Normalmente, un charter sobrevive al proyecto mismo. Esto significa que sus reglas de comportamiento siguen siendo validas aun cuando el proyecto, para el que fueron creadas, ya se terminó.

¿Y quién debe crear el team charter? El mismo equipo de trabajo. Aun cuando te parezca un proceso que puede tardar hasta tres horas en completarse, pensar que es un tiempo perdido estará muy alejado de la realidad.

Cada minuto que pase tu equipo pensando y reflexionando tiene un gran valor agregado. En el proceso se van creando compromisos personales de cada uno de los miembros, y cuando ven que sus opiniones como participantes del equipo son tomadas en cuenta, puedes estar seguro de que harán lo que sea necesario para cumplir con su parte en el proyecto.

Es en sí una de las mejores técnicas de Integración y team building.

Si, ya sé, el proceso podría durar 5 minutos si les llevas las reglas ya escritas y les pides que las firmen. Pero sería desperdiciar la oportunidad que tienes de crear un verdadero ambiente de integración para el equipo.

Así que no te preocupes si en la primera sesión no se pusieron de acuerdo en las reglas. Programa una segunda ronda si fuera necesario. El objetivo es tener un team charter creado por todos y cada uno de los valiosos elementos de tu equipo de trabajo.

Componentes del team charter

- **Nombre del equipo.** Ponle un nombre pegajoso, pues el nombre permite al equipo tener identidad propia. Crea un slogan y un logo si tienes algún creativo dentro del equipo de trabajo.
- **Project Manager.** Identifica, claramente, a la persona responsable de entregar el proyecto completo.
- **Miembros del equipo.** Lista a todos los miembros del equipo por su nombre y las áreas de responsabilidad que representan.
- **Misión.** Desarrolla con tu equipo el propósito de la existencia del equipo, lo que está tratando de lograr, su esencia, para qué existe.
- **Valores.** Comportamientos, forma de ser a las que el equipo le da importancia, por ejemplo: respeto, persistencia, honradez, comunicación abierta, integridad, colaboración.
- **Guías administrativas.** Describe cómo es que el equipo se comunicará entre sí.
- **Reglas del juego.** Cómo se espera que los miembros del equipo interactúen entre ellos.
- **Reglas de las juntas.** Describe cómo, cuándo y dónde se harán las juntas del equipo, incluyendo la frecuencia, duración y, de ser posible, el lugar.

El equipo puede funcionar sin un team charter, pero los equipos de alto desempeño se dan a la tarea de formar uno, con la participación de todos. ¿Mi recomendación personal?: ¡hazlo!

La certificación Project Management Professional o PMP



La certificación PMP® es el máximo reconocimiento para un Director de Proyectos.

También es la certificación más reconocida sobre proyectos en el mundo. Este galardón lo brinda la prestigiosa Organización Internacional de Administración de Proyectos, pmi.org®

Al contar con la certificación demuestras que tienes la experiencia, educación y competencia necesaria para liderar proyectos en forma efectiva.

La certificación convierte, a quien la tiene, más atractivo en el mercado, y la posibilidad de lograr una mejor paga. Si eres un director de proyectos con experiencia y buscas la manera de sobresalir en el mercado laboral, deberías considerar en tu futuro cercano la obtener la credencial de director de proyectos.

Cómo obtenerla

Obtener la certificación no es fácil. Debes cumplir con cuatro requisitos:

- Tener un diploma, a nivel licenciatura, que te acredite como profesional; puede ser dentro de cualquier especialidad.
- Demostrar que tienes 36 meses de experiencia manejando proyectos.
- Tener 35 horas de capacitación formal en administración de proyectos.
- Aprobar el examen PMP que consta de 200 preguntas y para el cual tienes un tiempo límite de 4 horas.

Una vez obtenida, debes mantenerla. Para ello debes reunir por lo menos 60 PDU en un período de 3 años. Si no los consigues, debes de hacer el examen otra vez.

Buenas razones para querer tener la certificación PMP

También existen buenas razones económicas que hacen que esta certificación valga la pena.

Si buscas en google “Highest Paying Certifications”, encontrarás que la certificación PMP está entre las mejor pagadas. Además, en promedio, los PMP ganan un 20% más que los que no lo son, aun teniendo igual experiencia.

¡Inténtalo! Busca en google “Highest Paying Certifications of the year 2012” o algo parecido.

Resultado:

- #1. PMP Certification – Average Salary Annual: \$111 K Project Management Professional —PMP— Certification is the top ranked certification in project management.
- #2. CISSP Certification – Average Annual Salary: \$110 K
- #3. ITIL 2011 Foundation Certification – Average Annual Salary \$97 K
- #4. CCNP Certification – Average Annual Salary \$90 K

Además, las empresas que toman la dirección de proyectos en serio, la solicitan como requisito para ocupar puestos dentro de la compañía, estoy hablando de empresas como CISCO, HP, y otras grandes marcas.

Al terminar todo el proceso de certificación como PMP, obtendrás un certificado personalizado con tu nombre igual a este. ☺



Six Sigma Vs. Project Management ¿Cuál es el bueno?



Hay una confusión entendible al momento de decidir qué herramienta usar al comenzar un nuevo proyecto.

Esta sección te ayudará a entender cuándo aplicar en tus proyectos las herramientas de Six Sigma y cuándo Project Management.

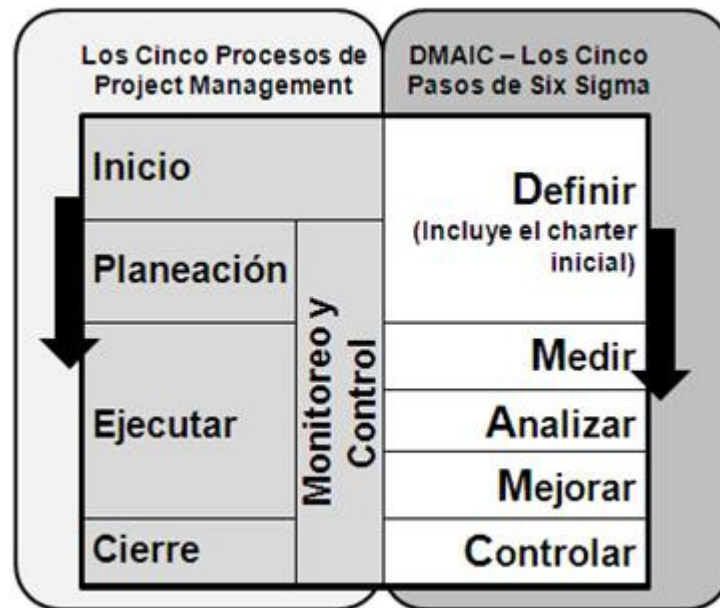
Ambas metodologías funcionan, si se aplican correctamente. La herramienta six sigma, iniciada en los años 70 por Motorola, es excelente para la mejora continua aplicada a actividades operacionales.

La metodología del Project Management, auspiciada por la Organización pmi.org, es para cuando se busca obtener cosas nuevas que no existían antes, para romper paradigmas, para mover el statu-quo, o para ejecutar las iniciativas de un plan de negocios, crear nuevo valor.

Ambas tienen muchos puntos en común, y mantienen una metodología lógica.

En el Gráfico 44 vemos el ciclo de vida de cada una de ellas. La metodología Six Sigma tiene 5 fases: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. En el caso de Project Management, tiene 5 fases: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo-control, y cierre.

Gráfico 44. Relación entre las fases de las metodologías Project Management y Six Sigma



¿Alcanzar las frutas más altas o cultivar nuevas?



Para ejemplificar mejor cómo y cuándo se deben aplicar cada una de las dos metodologías, uso la analogía de los **árboles de frutas**.

Aplicación Six Sigma —los frutos que ya cultivas

Tus máquinas de producción ya están trabajando en la planta —que son tus frutas actuales—, cultivas las frutas que están al alcance de tu mano. Pero, cuando quieres alcanzar las frutas altas del árbol, esas que se quedan hasta pudrirse porque no tienes las herramientas para cultivarlas, allí entra Six Sigma.

Digamos que el yield histórico de una máquina siempre ha sido 93.5%, jamás ha subido de ese número. Entonces las herramientas Six Sigma te ayudará a alcanzar ese 6.5% que nunca has cultivado.

También aplicas Six-Sigma cuando tu tiempo de ciclo es de 3.5 días y quieres bajarlo a 2 días.

En otras palabras, los proyectos de mejora continua—Six Sigma— hacen más productiva la operación actual. Se alcanzan las frutas más altas y más dulces.

Aplicación de Project Management —buscando frutas nuevas para cultivar

¿Y dónde quedan los proyectos que se inician con la metodología del Project Management: Iniciar-Planificar-Hacer-Controlar y Cerrar?

Si quieres cultivar **frutas nuevas**, con nuevos árboles, que sería algo así como adoptar una nueva tecnología, crear un nuevo departamento o reducir el 10% del personal, ¡ese es un trabajo para Project Management!

Aquí se trata de cultivar nuevas frutas que no existían en la organización. Como por ejemplo la creación de nuevos productos, hacer nuevos departamentos o ejecutar los proyectos de un plan de negocios.

Gráfico 45: Cuando aplica Six-Sigma y cuando Project Management para dos tipos de proyectos

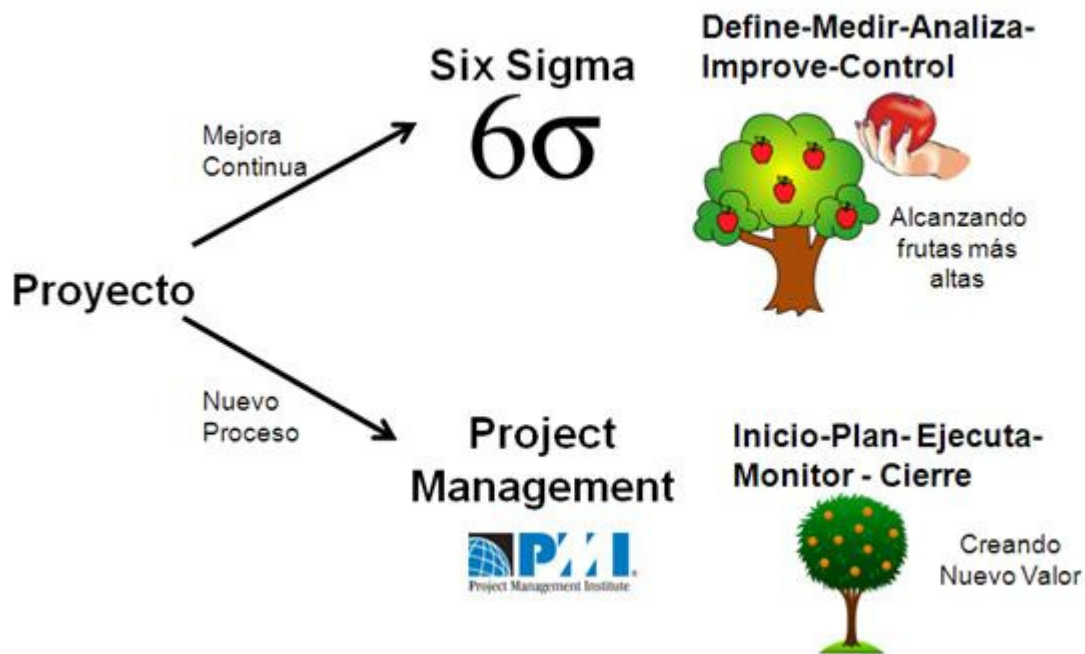


Gráfico 46. Ejemplos típicos de proyectos de Six Sigma Vs. PMP

Proyectos típicos Six Sigma de mejora continua	Proyectos típicos del Project Management, como creación de un nuevo valor
Incrementar el Yield de la línea de producción AB de 91% a 95%.	Traer dos líneas de producción del producto AB a nuestra planta.
Incrementar la velocidad de contratación y calidad del personal nuevo.	Crear un nuevo departamento encargado de compensaciones del personal.
Mejorar el rendimiento de la pasta de soldadura del actual de 80% a un 97%.	Encontrar una nueva máquina para usar una soldadura ecológica.
Incrementar el OEE de una máquina de 80% a 85%.	Adoptar un sistema métrico de desempeño para los empleados ligado a su compensación.
Mejorar el tiempo total de ciclo de 7 a 5 días	Desarrollar nuevos proveedores.

Parte IV

Solo para Directores



El Project Management System o PMS



Esta sección te habla a ti —o a Usted— directivo, gerente, presidente, ejecutivo, gerente general, CEO, jefe de planta, vice-presidente, small staff.

Me refiero a ese reducido grupo de personas —normalmente menos de diez— que son lo que tienen en sus manos el timón del barco.

Son los que tienen más poder en una empresa, ellos administran todos los recursos y toman las decisiones finales: son las cabezas de los departamentos.

Los directivos tienen un papel primordial en la creación de una PMS. Son los encargados de que, una vez que arranque, continúan soportando las iniciativas para que den frutos. Son los responsables de mantener viva la llama premiando a los que terminen sus proyectos exitosamente. Esto se logra con el seguimiento del día a día.

Demasiadas veces, durante un entrenamiento en administración de proyectos para un grupo de gerentes medios de una compañía, alguien ha salido con el siguiente argumento:

—“Héctor, ¿de qué sirve que aprendamos paso a paso cómo hacer un proyecto, si al regresar a nuestros trabajos, nuestro jefe nos dirá: olvídate de esa cosa del charter y ponte a hacer el trabajo que te pido?”.

La afirmación anterior tiene mucho de verdad. Mi respuesta es que la iniciativa de implementar proyectos debe estar soportada por alguien, lo suficientemente poderoso, dentro de la compañía —un Champion— quien debe vendérsela, o imponerla, al resto de la gerencia.

La gerencia debe mostrar un compromiso real para implementar un sistema de administración de proyectos. Los directivos necesitan un entrenamiento básico de las fases de un proyecto, así como aceptar su rol esperado durante el desarrollo del mismo. En otras palabras, necesita disciplinarse.

Sin esto, los proyectos solo durarán hasta que el próximo vendaval de problemas se los lleve. Y siempre me ofrezco para hacer esta labor de venta a los directivos.

Espero que si eres un Directivo de tu empresa, y estás asignado como Sponsor o patrocinador de un proyecto, conozcas tu rol y apoyes a tu Líder de Proyecto cuando requiera tu apoyo. Recuerda que como Directivo, compartes la responsabilidad del proyecto con tu equipo de trabajo.

Tu reputación también se podría ver afectada si el proyecto que se te asignó en tu departamento falla.

Arréglanos el problema, pero no nos molestes



He tenido la suerte de ser invitado por algunas compañías donde quieren que les hable de proyectos, y que les ayude a mejorar su sistema actual. Y sí, son bien honestos en admitir que no han sido muy exitosos a la fecha.

Todo va bien hasta que me hacen esta petición: queremos que nos ayudes a tener más proyectos exitosos terminados, pero no queremos perder nuestro tiempo en juntas operativas de revisión o cosas parecidas. Vamos a delegar todas esas funciones a alguien más porque andamos ocupados en cosas más importantes. Trata de distraernos lo menos que puedas.

Mi respuesta hacia ellos es que así no funciona.

Que la implementación de un sistema efectivo para seguimiento de proyectos, debe partir de un compromiso real y visible por parte de la Dirección, y esta **no es** delegable.

Si hay cosas más importantes que hacer, que revisar a detalle cómo van tus proyectos en forma sistemática, entonces posiblemente no haya una alineación clara de este nuevo sistema con la Estrategia de tu Compañía. Seguramente es un pet-project, que se irá con los primeros recortes presupuestales, o en la primera crisis.

Lo que sí puedo ofrecerles es un Plan de implementación de un sistema eficiente de seguimiento de Proyectos. Este inicia con un diagnóstico inicial, y una serie de entrenamientos programados a diferentes grupos, desde el nivel Técnico, hasta los Directivos.

Para que este sistema quede bien, debe anclarse a la estrategia de la compañía, y puede tomar hasta un año en fraguar. Para luego volverse parte del ADN de tu organización.

Rol de un directivo en un PMS



Esto es lo que se espera de ti como directivo —o alta gerencia— durante el desarrollo de un PMS:

- Remover barreras, facilitarle la vida a los Directores de Proyecto.
- Pedir que **todos** usen la metodología Project Management en cada uno de los proyectos.
- Una vez que la visión esta clara, **quitarse del camino**. No estorbar.
- Asistir siempre a las juntas de revisión de proyectos. Cuestionar a los que no asisten. Tal vez tengan algo mejor que hacer, o simplemente no creen en el sistema.
- Asignar una prioridad de 1-99 a cada proyecto, siendo el número uno el más importante por estar mejor alineado a la estrategia de la compañía.
- Asignar recursos a cada proyecto de acuerdo a la prioridad asignada.
- Si eres sponsor de algún proyecto, apoyar al Project Manager en caso que alguien quiera quitar recursos a un proyecto. Ser un facilitador, no un estorbador. Remover barreras.
- En consenso, decidir en las juntas de revisión el terminar —to kill— un proyecto que ya no sea prioritario para la compañía. Así, el PMR puede proceder al cierre del mismo—con honor.
- Otorgar reconocimiento público a aquellos participantes de proyectos que hayan desempeñado un rol extraordinario en los proyectos, por recomendación de los PMR.
- Distribuir recursos de acuerdo al presupuesto asignado entre los proyectos.
- Asegurar que las personas asignadas a proyectos tengan un entrenamiento en la metodología, incluyendo Directivos.
- Durante las juntas de revisión de proyectos, participar activamente en estas y hacer preguntas, por más incómodas que estas sean.
- Preguntar siempre por la documentación relacionada con el Proyecto: charter, wbs, plan de comunicación, plan de riesgos, cronograma y demás.

Cómo implementar un PMS



Un Project Management System —PMS o PMO— es un sistema de administración de proyectos que permite ejecutar y controlarlos en forma efectiva, rápidamente. Obliga a cada uno de los participantes a conocer su rol, seguirlo y tomar entrenamiento en proyectos si se necesita.

Establece reglas sobre la documentación, juntas programadas de revisión de proyectos, entrenamientos programados, formatos a utilizar en cada fase del proyecto entre otros... para que el sistema se mantenga en el tiempo.

Un sistema de administración de proyectos no puede subsistir en un ambiente estéril. Los directivos juegan un rol protagónico, si se quiere implementar un sistema formal de Project Management que permanezca en el tiempo, florezca y dé frutos.

Los directivos requerirán disciplina y un entrenamiento básico sobre Project Management y así podrán adherirse al sistema.

La mejor práctica es definir reglas escritas, apropiadamente documentadas, en el sistema de calidad interno de la empresa—QMS. Así, el documento de Project Management —sistema de administración de proyectos—, será un documento controlado.

Entonces, cuando alguien te pregunte qué viene a continuación en un proyecto, o qué template utilizar para su proyecto, en lugar de platicarle una historia o revisar tus memorias, mejor le contestas algo así como: “veamos qué dice el documento MX-99 del PMS”.

¡Suenan mucho más profesional y formal!

De entre los directivos, debe seleccionarse un Champion del PMS. Ya sea designado por el presidente, o por ser quien tiene más conocimiento sobre Project Management.

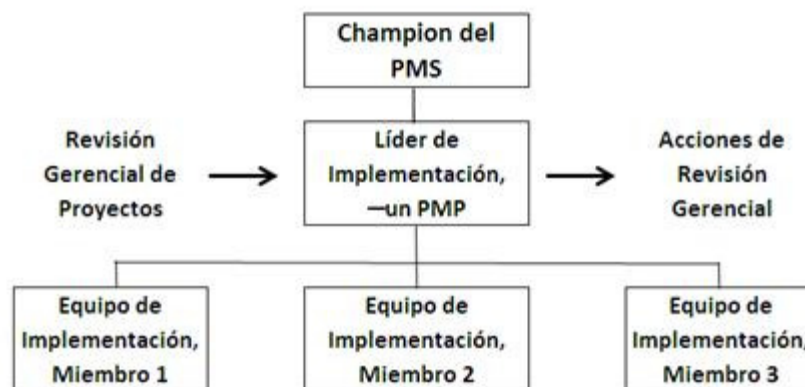
Él debe designar un líder para la implementación del PMS, preferentemente un PMP — Project Manager Professional.

Entre las funciones de un PMO están:

Crear la documentación requerida, definir los aprobadores, facilitar el entrenamiento que se necesite en toda la compañía a todos los niveles.

También debe crear las templates que sean absolutamente necesarias, definir las juntas de trabajo así como la frecuencia de reporte de status de cada proyecto, y arrancar formalmente el PMS.

Gráfico 47. Diagrama organizacional típico para implementar un Project Management System



Usa esta presentación para hablar a tus directivos de cómo una Oficina de Proyectos PMP puede agregar valor a tu firma.



Implementación de un PMS o PMO

Sin entrenamiento, simplemente, ¡no funciona! Es necesario que dentro del plan de implementación del sistema de proyectos, PMS, se facilite entrenamiento apropiado a todos los niveles sobre la disciplina Project Management.

Una vez creada la documentación, también deberá haber entrenamientos formales sobre la estructura y contenido de la nueva documentación y formatos que hay que adoptar. El entrenamiento incluye a los directivos.

Como ves, la implementación de un PMS en tu empresa ¡es un pequeño proyecto por sí mismo!

A continuación se define el proceso genérico de cómo fluye un proyecto PMO. Todo debe estar en el documento maestro del Project Management System.

Métricas recomendadas para medir los proyectos:



Para que un sistema de proyectos tenga sentido debe tener mediciones claras y enfocadas a lograr los objetivos estratégicos de la compañía.

Un sistema de proyectos no se adopta porque esté de moda, sino para lograr beneficios tangibles para tu organización.

Te presento una lista de siete mediciones que pudieras adoptar para tu nuevo Sistema de Administración de Proyectos. Cada uno tiene un resultado trimestral, y una meta previamente negociada con la Alta Dirección.

Las mediciones adoptadas no son absolutas en el tiempo. Pueden irse modificando o adoptando otras nuevas, según necesidades de tu propia organización. En el ejemplo mostrado, aquellas que se cumplieron, están marcadas con **sombreado**.

Para este caso, se puede considerar un buen año, pues la meta acordada con la Dirección por parte del administrador del sistema de proyectos fue de \$21,000, y se logró pasarla con un \$21'427.

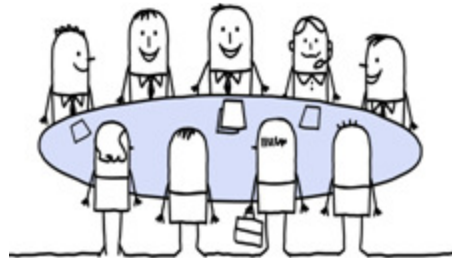
El sistema en sí, necesita algunas mejoras. Por ejemplo, las metas 6 y 7 no se cumplieron para el Trimestre 4. Estas fueron de tener más Directivos participantes como Sponsors, y certificar PMP —Profesionales en Dirección de Proyectos.

Gráfico 48. Siete mediciones típicas que puedes adoptar para tu Sistema de Administración de Proyectos u oficina PMO

Siete mediciones típicas de un sistema Efectivo de Administración de Proyectos PMO		Trimestre 1		Trimestre 2	
		Resultado	Meta	Resultado	Meta
1 Cantidad de Proyectos Iniciados en cada trimestre		3	3	5	5
2 Cantidad de Proyectos Terminados en el trimestre		1	2	3	3
3 Ahorro validado por departamento de finanzas \$US		\$ 2,500	\$ 2,000	\$ 3,658	\$ 4,000
4 Horas Hombre de entrenamiento en Proyectos		24	20	32	20
5 Cantidad de personas que participaron en proyectos		2	5	5	10
6 Gerentes participantes como Sponsors Activos		1	2	3	2
7 Certificados PMP - con examen aprobado		1	2	1	2

		Trimestre 3		Trimestre 4		Total
		Resultado	Meta	Resultado	Meta	
1 Cantidad de Proyectos Iniciados en cada trimestre		4	3	8	3	16
2 Cantidad de Proyectos Terminados en el trimestre		2	2	3	2	9
3 Ahorro validado por departamento de finanzas \$US		\$ 7,589	\$ 7,000	\$ 7,500	\$ 8,000	\$ 21,247
4 Horas Hombre de entrenamiento en Proyectos		33	30	65	40	96
5 Cantidad de personas que participaron en proyectos		15	12	22	18	22
6 Gerentes participantes como Sponsors Activos		2	2	3	4	8
7 Certificados PMP - con examen aprobado		2	2	2	3	

Cómo es una junta de revisión de proyectos – cuando tus directivos revisan los proyectos



Imagínate este escenario:

Eres el director de calidad de la compañía Manufacturing S. A. y tienes un auditor visitando tu planta. Depende de sus observaciones que te den el premio nacional de calidad, u otro similar.

Le explicas que hoy es martes, día de proyectos, y que tu agenda está ocupada. Lo invitas a que asista al foro de revisión de proyectos. Mira la tabla que recibiste por mail desde ayer, donde muestra los proyectos que se están moviendo a la fecha. Le explicas que, a este foro, asisten todos los directores y el gerente de planta. Cada uno de los Project Managers de cada uno de los proyectos tiene 10 minutos para vender su proyecto y lograr apoyo.

Uno de los proyectos del que están muy orgullosos es el de Juan Osorio, técnico de ensamble, Proyecto #3. A Él se le ocurrió que, numerando los pasillos de la planta en forma de renglones y columnas, generando una cuadrícula, se ahorrarían 250 horas al año, pues sería más rápido localizar áreas y máquina problemáticas, con una cuadrícula.

También le cuentas que ya han decidido terminar con el Proyecto #4, *Paperless* porque la inversión inicial de \$80 mil dólares en equipo de cómputo es muy alta, y mejor lo moverán al siguiente año.

Como todos los formatos están estandarizados, los presentadores solo tienen que extraer de la base de datos electrónica de proyectos el formato correcto, llenarlo y ponerlo en el folder correcto y ya estará listo para ser presentado. Esto les consume a lo sumo 15 minutos, y se suele hacer antes de la junta.

Le explicas también que, antes de tener un sistema tan robusto y estandarizado para llevar proyectos, hacerlo era una “cena de negros”. Había intensas luchas de poder y cada director quería apuntalar y empujar sus propios intereses. Ganaba el que lograba

imponerse a los demás. A veces, los peor impactados, eran los intereses de la compañía.

Ahora que la prioridad de los mismos ya está definida desde el plan estratégico anual, están rankeados del #1 al #100, y todos saben que, si hay que quitar recursos, hay que prestar atención a los proyectos de menos prioridad para pasarle sus recursos a los de prioridad más alta.

Además, todos los proyectos están alineados a la estrategia de la compañía, y esta alineación se mide del 1 al 10.

Convencido, el auditor asiste a tu junta como invitado y se queda impresionado con la calidad de presentación que ve, la participación tan entusiasta por parte de directivos y presentadores.



Se impresiona también de cómo celebran el éxito. Pues el gerente general dijo que, si se lograba el ahorro de \$10 mil dólares previsto por los proyectos, él se vestiría de payaso e invitaría a todos a comer. ¡Y así fue!

Al final de la auditoria, el auditor queda fuertemente impresionado y recomienda, fuertemente, a tu compañía para el premio nacional de calidad, además de proponerla como modelo a seguir por otras organizaciones.

Este es el poder de un PMS, Project Management System, donde los proyectos son parte del ADN de la compañía y las reglas y roles están bien establecidos.

Gráfico 49. Lista de proyectos a revisar por la dirección el martes, día de proyectos

Cantidad de Proyectos		Nombre del proyecto				
4		Varios				
Program Manager			Sponsor			Fecha
Ramiro Valdéz			Luis, Mario, Alicia, Pedro			13/04/2013
Proyecto Número	Proyecto	PM	Source	Completación	Status	Notas
1	Made in Mexico	Miguel Pérez	BP	30/11/2013	Verde	Todo bien
2	Mejora Yield Numero de Parte AB a 99.5%	Lupe Arias	6s	25/10/2013	Rojo	Hay un retraso de 7 días. Máquina de moldeo 02 necesita refurbish \$6K
3	Numeración Estandarizada de Pasillos de Producción	Juan Osorio	Poka-Yoke	13/09/2013	Verde	Ya se colocaron números y letras en pasillo principal
4	Convertir Documentación a Paperless	José Lopez	BP	15/08/2013	Kill	Se cerrará el proyecto por el alto costo \$80K

Códigos

BP = Business Plan

6s = Six Sigma

PokaYoke = Parte del programa de mejora continua de la compañía

Kill = Proyecto al que la dirección decide cerrar

Status = Rojo, en problemas; Verde, todo va bien

Project Management = Project Manager asignado al proyecto

Source = Dónde nació el proyecto

Cerrando el Gap entre la estrategia y la operación diaria



El plan estratégico anual—business plan—define hacia dónde irá el negocio en el próximo año. Pero son los proyectos, los que proveen los detalles necesarios —quién, cómo, cuándo y cuánto— para conocer lo que costará llegar hasta allí.

Y, lo más importante es que, durante la elaboración del plan del proyecto, especialmente mediante una WBS, se puede definir con alta certeza si el proyecto se puede cumplir o no. O si necesitan más recursos de los que la gerencia había estimado al principio.

Debe haber **un link** entre la operación diaria y la estrategia de la compañía. Recuerda que la operación diaria es la actividad principal del negocio. Lo mantiene a flote, sacando todos los días los salarios y ganancias de la compañía. Es su core business.

Este link, —ejecutar proyectos correctamente—, es el que hace falta entre la estrategia y la operación, y muchos directivos no lo ven. Terminan con un flamante plan de negocios en Power Point, pero no dan el siguiente paso.

La pregunta correcta sería: ¿específicamente cómo haremos para impulsar los proyectos claves que nos llevarán allí?

Y la respuesta: usando la metodología de Project Management.

¿Por qué los directivos no cierran este gap? Tal vez porque es tarea de hacer talacha.

Y muchos directivos que son de mente estratégica, les aburren los detalles. Hay que pensar en detalles y poner a funcionar la metodología del Project Management para encaminar a la realidad hacia las iniciativas que nos llevarán a este status futuro de nuestro business plan.

Cultura de ejecución Vs. cultura burocrática



La cultura se define como el conjunto de creencias, comportamientos, formas de pensar y supuestos que los empleados de una compañía tienen.

Una parte de esta cultura está definida en los documentos y políticas de la compañía, pero la mayor parte se encuentra en los pasillos, baños, comedor y otros lugares informales de la compañía.

Para que puedas entender qué es la cultura de una compañía, imagina que un extraño entra a tu planta y pregunta “¿por qué hay que saludar a todas las personas de mano?”, y tu contestarás: “así es como se hacen las cosas aquí”. Esa es la cultura.

Todo mundo en la industria habla de cambios culturales, que equivale a cambios de comportamiento en los empleados. Y siempre hay palabras nuevas con las que hay que estar al día, para no quedarse lelo cuando alguien las usa en alguna junta importante.

Entre esta jerga de palabras tenemos por ejemplo: Cambio cuántico organizacional, out of box thinking, breakthrough Improvement, re-organización, downsizing, Six Sigma, organización de valor agregado, el siguiente nivel, y otras muchas.

No estoy en desacuerdo en estas filosofías, son grandiosas... cuando se ejecutan. Pues, a menos que seas capaz de trasladar estas grandes ideas de cambios culturales en pasos concretos: 1, 2, 3 y que llamen a una acción clara, las grandes estrategias no tienen sentido.

Pero estas grandes ideas deben llegar a la **unidad más básica** y elemental de la empresa, **El Empleado**; si no se le dice cómo él participa en el gran plan, **sí** que se dará un cambio, pero para empeorar.

Y es que los fracasos drenan la energía de la compañía, dejando empleados frustrados y desmoralizados.

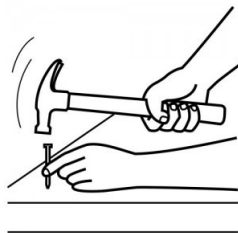
Por el contrario, el éxito, el sabor del aplauso, energizan a la organización y motivan a los empleados para recibir de buen grado nuevos y más grandes retos.

Los proyectos correctamente llevados llenan este vacío entre la estrategia y la operación diaria. Toman los grandes planes, iniciativas de negocio o filosofías, los desmenuzan en partecitas digeribles, y los llevan a actividades concretas que tienen un nombre, una fecha de cumplimiento y un criterio de aceptación. Les llama planes de trabajo del proyecto.

De esta manera, es muy difícil escaparse por las grietas del sistema, y alegar demencia... “¿Que, yo tenía que hacer eso? Nadie me lo dijo”.

Lo he escuchado en varias ocasiones y todos los niveles, incluyendo en el ámbito directivo.

La misión principal de un directivo: la Ejecución



La causa más común de fallas de los directivos es su falta de habilidad para ejecutar. Simplemente no tienen la cultura, la disciplina, las habilidades, o las herramientas para darle seguimiento sistemático a cada uno de los proyectos que se definieron durante el plan estratégico.

Algunos de ellos delegan la función de ejecutar a sus mandos medios. Gran error, ya que la misión principal de un directivo es ejecutar.

La ejecución es mucho más que tener juntas recurrentes. Es crear el sistema que mantendrá esta habilidad en el tiempo. Es relativamente fácil para alguien que ya sabe el camino como crear una cultura de ejecución.

La diferencia entre una compañía y sus competidores es su habilidad para ejecutar. Si tus competidores son mejores ejecutando, te están ganando el mercado aquí y ahora.

A nadie le importara si tu flamante estrategia definida con el consultor más caro funciona o no.

Así que un líder que no sabe cómo ejecutar no puede durar mucho en su puesto. La ejecución es el tema menos abordado en el mundo de los negocio hoy. Su ausencia es el mayor obstáculo para el éxito, así como la causa mayor de desencantos que son erróneamente atribuidos a otras causas.

Se piensa en la ejecución como el lado táctico

He aquí el problema fundamental. Se piensa en la ejecución como el lado táctico del negocio.

Algunas veces los líderes la delegan mientras que ellos se concentran en asuntos más importantes, de esas tareas que requieren mucha neurona.

Esta idea está completamente equivocada. La ejecución no es solo táctica, es una disciplina y un sistema. Debe estar permeada en el ADN de una compañía, en su

estrategia, sus metas y cultura. Además, el líder de la organización debe estar totalmente comprometido con esta.

Cuando he abordado a los líderes que terminan un año fiscal con una diferencia tremenda entre lo que prometieron y lo que entregaron a sus accionistas, su explicación más común —y más cómoda— es que tienen un problema de *accountability* con su gente.

Lo explican así: Los empleados no están haciendo las cosas que se supone deben hacer para implementar el plan y parece no importarles.

Están desesperados por hacer cambios de algún tipo, pero ¿qué es lo que necesitan cambiar? pues no lo saben.

La ejecución es una serie de comportamientos muy específicos y técnicas que los líderes deben dominar para tener una ventaja competitiva sostenible. En compañías de todo tipo, es la disciplina crítica para tener éxito. Los líderes, en una compañía que ejecuta, diseñan estrategias que son más parecidas a una guía que a caminos rígidos embutidos en libretas gordas que acumulan polvo con los meses.

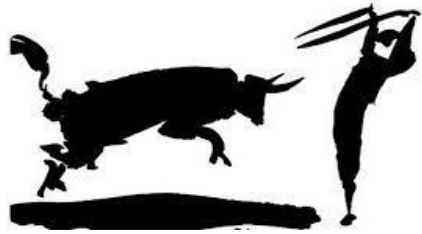
De esa manera pueden responder rápidamente cuando sucede lo inesperado. Sus estrategias están diseñadas para ser ejecutadas o corregidas a tiempo.

Dirigir tu organización mediante la ejecución no es cirugía cerebral. De hecho es bastante sencillo, una vez que ya conoces el camino. Pero se requiere disciplina y persistencia.

El requisito principal es que tú, como líder, debes estar total y apasionadamente comprometido en tu organización para ejecutar, y ser honesto respecto a tu realidad respecto a tu entorno y tus competidores.

¿Tienes el valor de ejecutar o te vale?

Cómo implementar una cultura de ejecución en 5 pasos



Los directivos se devanan los sesos tratando de encontrar la mejor manera de ejecutar su estrategia.

Pero la adopción de una cultura de ejecución necesita de más sudor que neuronas. Una vez que la parte creativa se ha completado, falta la persistencia. Se necesita disciplina, constancia y seguimiento sostenido en el tiempo.

Simplificando al máximo las cosas, te doy cinco pasos que deben formar el esqueleto de tu nueva cultura de ejecución. Y sí, sí funciona. Lo he visto con mis propios ojos.

Paso 1.

Define qué quieres lograr, para cuándo lo quieres, y establece revisiones recurrentes del plan. Recomiendo una vez por semana al inicio.

Paso 2.

Define proyectos utilizando la metodología Project Management o Seis Sigma y establece métricas claras para medir el desempeño y avance.

Paso 3.

Asiste, SIEMPRE y puntualmente, a todas las revisiones. Has las preguntas correctas durante las revisiones operativas, aun cuando estas sean de lo más incómodas. Toma acciones correctivas a tiempo.

Paso 4.

Pregúntate, por lo menos cada dos meses, ¿tengo a las personas correctas para cumplir con la meta que propuse para mi departamento? Si la respuesta es NO, entonces toma decisiones rápidas, aquí y ahora.

Paso 5.

Por último, recompensa a quien logre alcanzar las metas. A quienes entreguen resultados, no explicaciones. A los demás, dales coaching o déjalos ir.

Alineando tus Proyectos a la Estrategia



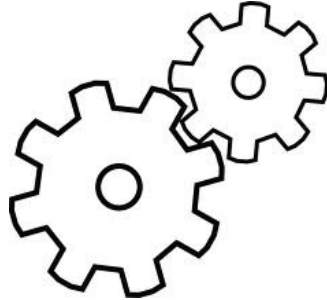
Cada proyecto es un compromiso de tu organización para con los empleados e inversionistas. ¿Por qué? Porque cada iniciativa no cerrada es un cartucho de credibilidad que te quemas.

Digamos que tu credibilidad como líder baja una rayita cuando dejas un proyecto inconcluso—sin cerrar. Esto también aplica cuando dejas un Project manager solo con su proyecto en manos, esperando que muera solo de inanición.

De tal manera que la próxima vez que empieces esa gran iniciativa de Lean Manufacturing, te va a costar un poco más de trabajo que te crean y todos decidan participar entusiastamente.

En los casos extremos el personal se vuelve sarcástico—“¿Un nuevo proyecto? ¡Seguro!, les doy dos meses a esta cosa de *Lean*, para que se les olvide. Es el sabor del día.”

Priorizando tus proyectos para alinearlos con tu Plan Estratégico



La estrategia solo se puede ejecutar con Proyectos, y cada proyecto debe apoyar de alguna forma tu plan estratégico. Aquí te muestro como asegurarte que ambas partes trabajen coordinadas, como engranajes bien lubricados de una transmisión.

Cada proyecto debe contribuir con el plan estratégico, sino, ¿para qué molestarse? Pero ¿cómo podemos medir esta alineación? La integración de estos proyectos en el Gran Plan requiere un proceso de priorización. En otras palabras hay que contestar la pregunta:

¿Cuál Proyecto agrega más valor a nuestra estrategia, el Proyecto A o el Proyecto B? ¿En cuánto más?

Gráfico 50. El proceso estratégico típico



En organizaciones con un fuerte enfoque al cliente —y asumo que tu compañía tiene clientes a los cuales sirve—la misión y objetivos estratégicos se crean para satisfacer esas necesidades.

La Misión típicamente dice “que somos y para que existimos”. Los Objetivos Estratégicos o Grandes Iniciativas transforman esa misión en enunciados más específicos, medibles, y tangibles.

Los Objetivos Estratégicos —Grandes Iniciativas—definen hacia donde se está dirigiendo la compañía y en que se quiere crear una ventaja competitiva. Sientan las bases para establecer metas para todos los niveles de la organización.

Pero la implementación de estas estrategias, una vez definidas requieren acciones específicas—que son los proyectos.

La implementación de la Estrategia debe incluir atención a los siguientes puntos clave:

- **Compromiso real** — Para ejecutar el trabajo se requiere un compromiso real y sostenido de la dirección —no solo “diplomático”. Apoyo que se vea reflejado en el aporte de recursos, equipo y tiempo. La bolsa de los recursos disponibles tiene un límite —budget. Y aquel que se sale del presupuesto... bueno, ya sabemos cómo le va.
- **Estructura PMP** — La implementación de la estrategia requiere una estructura de apoyo a los proyectos. En otras palabras “como hacemos la vida del Project Manager más fácil, no más miserable”. Un proceso que prácticamente garantice que cada proyecto iniciado, se le dará seguimiento sistemático durante la vida de éste.
- **El proceso Project Management** — Iniciación, planificación, ejecución, control y cierre siempre debe seguirse, sin brincarse procesos.
- **Qué es primero** — Necesitas un sistema de priorización y selección de proyectos, para poder contestar la pregunta: que es primero. El querer hacerlo todo de una vez es la fórmula segura de fracaso. Demasiadas prioridades en la estrategia nos producirá una aplicación difusa de recursos y poca efectiva.

La necesidad de un sistema de selección y priorización de proyectos.

Revisa a ver si tienes alguno de estos síntomas, tal vez debas trabajar en un sistema de priorización y selección de tus proyectos.



- Si tu compañía es como la mayoría que conozco, está ejecutando muchos proyectos en forma simultánea. Inevitablemente la cantidad de proyectos excede los recursos disponibles de presupuesto, gente y conocimiento.
- Las políticas de la compañía tienen un impacto significativo en la selección de proyectos. De tal manera que algunos proyectos se les llama vacas sagradas o pet projects. Normalmente son iniciativas patrocinadas por ejecutivos de alto rango en la organización.
- Tal vez los proyectos nacen de un día para otro y la dirección los asigna al primero que se vea en los pasillos.
- Los PM asignados a los proyectos sienten que se ganan la rifa del tigre cuando se les asigna un proyecto.
- No sabes en que anda tu gente. Siempre andan todos muy ocupados, pero no ves resultados que impacten favorablemente la compañía.

“Nosotros sabemos lo que es importante”—Directivos



Cuando he intentado implementar un sistema de priorización de proyectos, sale a la carga una guerrilla interna de resistencia por parte de los directivos.

Sus respuestas típicas a mi propuesta de priorizar sus proyectos incluyen:

- Todos nuestros proyectos son importantes.
- Nuestro negocio es muy cambiante y necesitamos flexibilidad para generar y asignar nuevos proyectos.
- No conoces a nuestros jefes.
- Simplemente asignamos proyectos al PM disponible. Él debe sacarlo adelante y demostrarnos que sabe remover barreras en el camino. Es la prueba de fuego.
- Todos sabemos qué es lo más importante.
- Las prioridades no las definimos nosotros. Las definen las Oficinas Corporativas.
- Los ingenieros deben ser capaces de manejar muchos proyectos a la vez.
- Estás loco.

Lo anterior lo interpreto como un síntoma que no necesariamente saben en que andan metidos sus recursos, o si ya están sobre-comprometidos. Para comprobar lo anterior hago dos **ejercicios de alineación muy interesantes**:

Ejercicio 1

Los pongo de pie, les pido que cierren sus ojos y les menciono un par de proyectos importantes de su firma.

Luego les pido que, manteniendo los ojos cerrados, apunten al project manager asignado de estos proyectos. La mayoría de las veces, apuntan a diferentes personas. Esto significa que no hay asignación clara del responsable sus proyectos, ¡aun de los más importantes!

Ejercicio 2

Les pido que en un papelito me apunten, con un solo número, la cantidad de proyectos que cada uno de ellos creen que se están manejando en su firma en ese momento.

Les pido que incluyan TODO tipo de proyectos, no importa el tamaño, sean pequeños medianos y grandotes.

Les doy un minuto para completar este ejercicio. El resultado asombra a todos. Algunos apuntan 3, otros 26, mientras que alguien cree que existen 289 proyectos corriendo en ese momento.

Como se interpreta este resultado: siempre hay muchos más proyectos de los que los directivos creen, y todos comparten los mismos recursos. No debe sorprendernos el canibaleo de recursos internos, entre departamentos.

Cómo implementar un sistema para priorizar los proyectos



La priorización define en forma cuantitativa qué tanto, cada proyecto está alineado a la estrategia. Te dice si un proyecto está 20% ó 95% de alineado a tu estrategia.

En teoría, solo aquellos proyectos que demuestren cierta alineación y agreguen valor a la estrategia deberían ser implementados y asignárseles recursos. Si una iniciativa no demuestra cuantitativamente, que te llevará hacia donde tu compañía desea ir en los próximos años, ¿para qué molestarse en implementarla?

Te proporciono un método sencillo —pero no fácil—de siete pasos para medir cuantitativamente la alineación de cada uno de esas grandiosas ideas con respecto a tu Gran Plan—Plan Estratégico.

Paso 1 – Haz un inventario de todos los proyectos en tu organización.

Paso 2 – Asegura que cada proyecto tenga un charter.

Paso 3 – Asegúrate de comprender perfectamente tu Plan Estratégico.

Paso 4 – Establece un criterio para determinar el impacto de cada proyecto.

Paso 5 – Asigna un Score de prioridad a cada proyecto (1-10)

Paso 6 – Los directivos deben aprobar el ranking final de los proyectos.

Paso 7 – El ranking no es final, debe revisarse por lo menos cada dos meses.

Paso 1 de 7 – Haz un inventario completo de todos los proyectos en tu organización



Haz un inventario total de los proyectos, aun de los más pequeños. Este inventario debe incluir todos los departamentos de la organización. Este “pool de proyectos” dejará en claro qué proyectos tienen el patrocinio de la dirección—y cuáles no.

¿Para qué molestarse en incluir a todos los departamentos? Porque todo proyecto en tu compañía requiere recursos de otros departamentos y estos recursos deben ser compartidos entre ellos, y hay que tomar en cuenta eso. No conozco un proyecto que requiera **un solo departamento** a la hora de ser ejecutado.

Ejemplo: ¿Y la lámpara que necesitamos para el proyecto de mejora del área de inspección de calidad? Así es, necesitamos alguien del departamento de Facilities para que la cotice, la compre y la instale.

Seguramente saldrán *Pet Projects*. No importa, inclúyelos TODOS.

En la lista de proyectos, asigna un número único de identificación, un nombre, y si puedes, el empleado que lo tiene asignado. Habrá algunos que no tendrán a nadie, igual incluye el proyecto en la lista.

Identificación	Proyecto	Responsable	Sponsor	Departamento
1	Transferencia de Moldes XY	José Pérez	Ruben Wipi	Ingeniería
2	Nuevo Número de Parte TB-21	Juan Roa	N/A	Ingeniería
3	Cambio de Uniformes	Alicia Espinoza	Fer Moreno	R.H.
4	Consolidación de Almacenes de Materia Prima en uno solo	María López	N/A	Materiales
5		

Por experiencia propia, sé que muchas organizaciones subestiman el número real de proyectos que están corriendo en un tiempo dado. Por ejemplo, la gerencia puede creer que se tienen unos 50 en un momento dado. Sin embargo a través de una investigación, pueden descubrir que en realidad ese número es mucho mayor, digamos que 150, 200 ó 1000.

Y es que cuando los recursos de la organización están sobre-comprometidos se produce un alto nivel de estrés y baja productividad. Una misma persona puede andar al mismo tiempo en cinco proyectos diferentes. Haciendo todo y nada al mismo tiempo.

Para un gerente de departamento es relativamente fácil compilar esta lista de proyectos. Solo necesita enviar un comunicado escrito a todos sus empleados, pidiendo que le manden todos los proyectos del departamento en 24 horas, aun los más pequeños.

Los proyectos que no estén en la lista no serán considerados para asignarles recursos.

Una vez que tengas la lista completa de los cientos de proyectos de tu compañía, haz una eliminación rápida—gross cut. Saca de la lista los que no tiene ni caso tenerlos en cuenta.

Ejemplo: Que todos los empleados pesen menos de 70 Kg.

Una historia de la vida real – ¡Somos los mismos!



Recuerdo una ocasión en una planta de manufactura de electrónicos. Nidia junto con siete ingenieros estaban trabajando en un proyecto, todos pertenecían a departamentos diferentes.

Al terminar la junta, todos salieron corriendo, pues tenían otra reunión en otra sala. Acompañé a uno de ellos por curiosidad—porque no fui invitado.

De los siete asistentes de la junta pasada, 6 de ellos eran los mismos. Y éste era un proyecto totalmente diferente al anterior.

En otras palabras, las mismas personas estaban trabajando en otra iniciativa diferente, solo cambiaron de sala y tópico. Y no era un caso único, en casi toda la compañía de 2500 empleados, esta situación era bastante frecuente.

Era tan hilarante la situación que ellos mismos hacían bromas al respecto, dijo Nidia—“Me siento como zombi reciclado de una película de bajo presupuesto, la escena cambia, pero somos los mismos”

Paso 2 de 7 –

Asegura que cada proyecto cuente con un charter bien desarrollado

No te emociones, la tarea apenas empieza. Pide que cada proyecto de la lista, tenga un Project Charter. Este documento encuadra al proyecto y definirá su alcance inicial, tiempo estimado que tomará completarlo, ROI, dinero estimado por el líder del proyecto, y los riesgos que se prevén.

Si nadie se da el tiempo de elaborar un Charter—que es puro papel—tal vez no valdrá la pena invertirlo ni un dólar en ejecutarlo.

En sumario el Charter impactará la decisión de priorización del proyecto al momento de asignación de su Score. Los proyectos que no tienen un Charter bien definido están condenados al fracaso de entrada.

Si aun con el Charter en mano no comprendes la magnitud, impacto u objetivo del proyecto en la organización, no hay de otra. Pide al líder dar una explicación cara a cara sobre lo trata el proyecto. Que explique cómo cree El que cambiará la vida de la organización si se aprueba la iniciativa.

Paso 3 de 7

Comprende perfectamente el Plan Estratégico de tu Compañía

Parece obvio, pero no lo es. Un mismo Objetivo Estratégico puede significar cosas diferentes para el Staff de Gerentes de Departamentos, aun cuando ellos mismos los hayan elaborado hace dos meses.

Esta es una sesión de entrenamiento que usualmente toma por lo menos tres horas. Aquí el directivo o directivos que mejor conozcan el Plan Estratégico compilado, explican lo que significa cada gran objetivo estratégico.

Si el Plan dice:

- **Convertirnos en líderes en costos en nuestro segmento de mercado, o**
- **Ser Flexibles a los cambios de nuestros clientes.**

Debe elaborar más sobre que significa este objetivo aterrizado en la compañía. Debe aclarar las dudas razonables que surgirán de los gerentes de departamentos.

El objetivo de esta sesión NO es modificar ni criticar el Plan. Solo comprenderlo tan bien como sea posible y estandarizar entendimientos.

Paso 4 de 7 –

Establece un criterio para determinar el impacto de cada proyecto - Weights

Ya tienes el pool de los proyectos y sus respectivos charters. Estas listo para establecer algún criterio para medir el impacto que el proyecto pueda tener en la Organización.

El mejor medio para esta tarea es probablemente un comité gerencial, compuesto por Gerentes Claves de cada departamento—usualmente los que manejan más recursos y toman decisiones en la organización.

Ellos pueden proveer perspectivas diferentes para asegurar que el criterio de ranqueo de proyecto contempla los intereses más importantes de la Organización.

La primera tarea del comité será definir el respectivo weight que se le asignara a cada Objetivo estratégico y el evaluar si el Score propuesto es claro. O modificarlos si es necesario.

Es importante que el facilitador de esta junta, usualmente el PMO, Director General o Coordinador de Proyectos establezca la tarea claramente al inicio de la junta. Nadie se irá hasta que el objetivo se haya cumplido.

En la tabla te propongo un criterio para establecer este Score. Puede usarlo como punto de partida y trabajar desde aquí con tus gerentes. Cada Organización es única y el criterio debe ser adaptado a tu necesidad.

¿Qué es el Weight de cada Objetivo—Iniciativa?

Cada compañía le da más peso a algunas cosas que a otras. Ejemplo si está pasando por un mal momento económico le será más importante reducir costos. Si tiene una crisis de calidad, la reducción de defectos será prioridad sobre lo demás.

Si está creciendo, el traer nuevos productos o construir más edificios será una prioridad.

Así que a estas prioridades de objetivos se les dará un porcentaje —weight más alto que a las demás. La única condición es que la suma de todos los porcentajes sea 100%.

En este ejemplo, la Compañía le da más peso al **Return on Investment**, con un 30% del peso total al proyecto.

- **ROI 30%**
- **Reducción de Costo 10%**
- **Satisfacción del Cliente 15%**
- **Flexibilidad 25%**
- **Ambiente Laboral 20%**

Cuidado con el ROI – ¡Show me the Money!



Mucho cuidado con usar solo el ROI—Return on Investment—como el único criterio de selección de proyectos. Esto causará un enfoque mercenario de tu organización.

Si, ya sé, las Compañías existen para ganar dinero, ¿Cuánto? ¡Mucho!

Pero algunas compañías solo asignan recursos cuando hay dinero contante de por medio. Obligan a que esos proyectos se hagan, aun cuando el hacerlos represente un riesgo muy alto, o incluso vayan en contra de los valores, políticas o procedimientos de la compañía.

En el pool de proyectos debe haber una buena mezcla de proyectos que mejoren el ambiente de trabajo, la percepción del cliente, las prestaciones de los empleados... Muchos de los mejores proyectos no se les pueden asignar un ROI, pero representan un avance significativo para la Organización.

Paso 5 de 7

Asigna un Score de prioridad a cada proyecto

Una vez que ya tienes la información de los pasos 1-2-3-4, debes tener bastante información bien organizada. Ya puedes pasar a la fase de asignar un Score para cada proyecto.

El Score es el número del uno al diez, que se asigna a un Proyecto, dependiendo del grado de alineación de este con una Iniciativa. 10 significa una gran alineación, 1 significa poca alineación.

¿Y quién asigna el Score para cada proyecto?

¿Quién debe participar en este ejercicio de asignación del Score? El Grupo Gerencial completo de todos los departamentos, o por lo menos los que manejan el 80% de los recursos de la compañía. Es una discusión a fondo donde se define el nivel de prioridad de cada proyecto cuantitativamente.

Este ejercicio puede tomar bastantes horas, y se necesita un Facilitador que conozca y explique claramente las reglas del juego.

Entre más clara y explícita este la información de cada proyecto, más fácil será tomar la decisión de asignar el Score. El Alcance de cada proyecto ayuda a comprender el impacto esperado de cada proyecto.

Una tabla Excel del pool del proyecto es suficiente para iniciar el ranqueo. Esta lista debe tener la información clave de cada uno. Número único de identificación, Nombre, Líder, Objetivos principales, Alcance, Tiempo de terminación, costo inicial, ROI esperado y riesgos identificados.

Un Score de 10, significa más alineación de un Proyecto que uno de 3.

Gráfico 51. Tabla de Score y Ranking asignados por proyecto

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Weight de importancia de esa Iniciativa u Objetivo Estratégico para la Organización. El ROI es el de mas importancia, en este caso con un 30%	1- ROI	2- Reducción de Costo	3- Satisfacción de Clientes	4- Flexibilidad	5- Ambiente Laboral	Score final para cada proyecto. Resulta de $\Sigma(\text{Score} * \text{Weights})$	
1	Objetivo Estratégico						Weighted Score	Rank
2	Weight para el Objetivo	30%	10%	15%	25%	20%	100%	
3	Proyecto 1	10	8	8	6	1	6.7	2
4	Proyecto 2	5	5	1	3	5	3.9	4
5	Proyecto 3	7	6	1	3	8	5.2	3
6	Proyecto 4	9	10	8	9	6	8.4	1
7	Proyecto 5	1	1	8	2	2	2.5	5
8								
9								
10								
11								
12								
13								

Paso 6 de 7

Los directivos deben aprobar el ranking final de los proyectos

Ya tenemos una lista de proyectos que tienen un Ranking por prioridad—Columna H. Aquí vemos que entre más alto el Score, hay más contribución de ese Proyecto a las iniciativas u Objetivos Estratégicos de la Compañía.

Recuerda que la bolsa de proyectos es una sola—budget—, y debe ser compartida por todos los departamentos. Los directivos deben aprobar que el #1 como el adecuado para asignarle recursos, antes que el #2, y así sucesivamente.

Paso 7 de 7

El ranking no es final, debe revisarse por lo menos cada dos meses

Recuerda que el entorno cambia. Lo que era válido hace un año, tal vez ya no lo sea. Puede ser que hubo un cambio de directivos... o un cliente nuevo se unió al portafolio de negocios. De tal manera que debes asegurarte que el ranking de proyectos es válido para las nuevas condiciones.

Este ranking necesita una validación de parte de la dirección de perdida cada 2 meses.

Anexos

Ligas valiosas –

Aquí están algunos links en internet que recomiendo ampliamente para su consulta:

www.pmi.org

Project Management Institute, la autoridad mundial en cuanto a proyectos

<http://www.pmi.org/Certification/Credential-Registry.aspx>

Si buscas un Director de Proyectos certificado PMP, aquí lo puedes encontrar por país, y nombre:

www.surveymonkey.com

Al momento de recopilar los requerimientos y expectativas de los stakeholders, puedes usar este sistema en web, que es gratis y elaboras una encuesta en diez minutos.

www.cetys.mx

Institución de enseñanza media y superior localizada en Mexicali, Baja California México, Certificada WASC y avalada por el pmi.org como REP.

www.wbstool.com

Sitio que te ofrece una herramienta sencilla para construir tus WBS. Se aprende la herramienta en diez minutos.

<http://www.rmoproject.com>

Aquí hay material muy bueno para certificarte como PMP, es el sitio de referencia para los que buscan la certificación. La autora, Rita Mulcahy, murió de cáncer de seno en 2010. Todo su dinero y la compañía se lo dejó a su esposo Tim —nadie sabe para quién trabaja—.

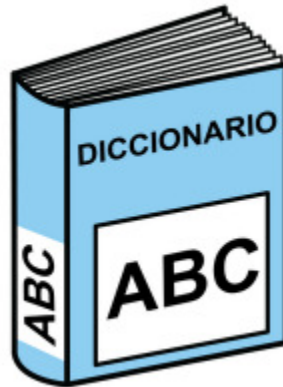
<https://www.wrike.com/a/1ETP4>

Aplicación que te permite administrar tu proyecto en forma eficiente. Hace que seas más eficiente asignando tareas y completando los entregables. Además es una herramienta altamente colaborativa. Te lo recomiendo ampliamente.

<https://certification.pmi.org/registry.aspx>

Cuando andes buscando un PMP, un Profesional Certificado en Project Management, aquí están todos registrados. Ejemplo: Busca Hector Olvera, México.

Vocabulario de definiciones importantes



Estas son las palabras más usadas en el excitante campo de Project Management.

Garantizado: Si usas estas palabras en forma indiscriminada en tu próxima cena te vas a ver brillante. Y terminarás comiendo solo en menos de 5 minutos.

Las definiciones no son formales, están escritas en forma sencilla y entendible, usando el lenguaje terráqueo.

----- **Actividad**

Componente de trabajo realizado durante el curso de un proyecto. Es la chamba -- trabajo-- que hay que hacer. Casi siempre empieza con un verbo en infinitivo: comprar, rentar, robar, solicitar, convocar, cantar, rogar...

Actividad predecesora

Actividad que debemos realizar, previa a la que sigue. Ejemplo, primero hay que hacer el pozo para después enterrar al muerto.

Actividad sucesora

Actividad cuyo inicio depende de una anterior. Ejemplo, después de hacer el pozo, hay que enterrar al muerto.

Adueñarse de la operación

Es la actitud que esperamos, los Project Managers, de aquellos que reciben el producto final de un proyecto. Esperamos que los reciban y acepten. Una vez que lo tengan, que lo hagan suyo y lo adopten como parte de su trabajo diario operativo.

Aseguramiento de Calidad

Es la confirmación de que un bien o servicio cumple con las especificación comprometidas con el cliente, en el momento en que se está haciendo –in process. Y no dejarlo todo al final, que es el Control de Calidad.

Autoridad

Capacidad de obtener de los demás algún comportamiento, capacidad de hacerse obedecer sin recurrir a ningún tipo de fuerza.

Calendario del proyecto

Fechas planeadas para realizar las actividades calendarizadas y fechas para cumplir con los milestones—hitos.

Calidad

Para efectos de un proyecto, es el cumplimiento y aceptación de los requerimientos de parte de los stakeholders. Los requerimientos deben estar documentados.

Carácter

Atributos que tiene una persona para responder adecuadamente, independientemente de las circunstancias que la rodean. El carácter es la motivación interior para hacer lo correcto en cada situación.

Change Control Board –CCB- Comité de Control de Cambios

Es un comité de cambios. Un grupo de personas con poder en la organización que mediante votación deciden si un cambio al proyecto se aprueba o no. Es parte del proceso de control de cambios.

Cliente

Persona u organización que usará el producto del proyecto.

Control plan

Es la descripción documentada de los pasos que se requieren para controlar la calidad de un producto o proceso. Es un documento que dice qué se mide, quién lo mide, cada cuánto, con qué se mide, dónde se anota, cuáles son las especificaciones aceptables y qué hacer cuando no cumple con éstas.

Diagrama de Gantt

Es la representación grafica de las actividades en el tiempo.

Directivos, directores, alta gerencia, upper management, small staff

Es el grupo de personas –normalmente menos de diez– que dirigen la compañía en su más alto nivel. Son los que toman las decisiones de recursos y de estrategia. Se reportan directamente al gerente general. En una organización funcional, son los gerentes de departamento.

Documentos pre-proyecto

Documentos que apoyan el inicio del proyecto y su razón de ser. Ejemplo: el plan de negocios, requerimiento del proyecto, entre otros.

Documentos del Proyecto

Son los documentos que se necesitan para documentar el proyecto y se deben de mantener durante toda la vida de este. Algunos ejemplos son el project charter, WBS, aceptación del sponsor, el project schedule, el análisis de riesgos, estimaciones de costos, aceptación de entregables por el cliente, reportes de status... entre otros. Los documentos a generar dependen del tamaño de tu proyecto y cultura de tu compañía.

Duración

Número total de períodos de trabajo –sin incluir festivos– que se requieren para completar una actividad del cronograma o un componente de la WBS. Se expresa, comúnmente, como días laborales o semanas de trabajo.

Elaboración progresiva

Es la mejora continua y detallada de un plan a medida que se tiene más información del proyecto. El plan inicial se puede mejorar y hacer más preciso a medida que se tenga más información del proyecto.

e-mail

Correo electrónico, mensaje electrónico o dirección de correo electrónico. Ejemplo, el mío: hector.olvera2@gmail.com. Es uno de los principales medios de comunicación formal dentro de la compañía. Cuando se abusa de este medio, se mandan e-mails a personas que están sentadas cerca de nosotros, para no decírselos frente a frente porque nos caen mal.

Enjabonada

En México, es cuando regañamos a alguien en público. No es una acción aceptable porque afectamos la autoestima de la persona. Lo más seguro es que empiece a

buscar trabajo en otra parte y luego hable mal de nosotros o de la firma con otras personas. Será su forma de desquitarse.

Entregable

Cualquier producto servicio o cosa que debe producirse para completar un proceso, fase o proyecto. Está definido en el WBS. Una vez completado debe ser aprobado por el sponsor o cliente. Lo que no está en el WBS, NO ES parte del proyecto.

Escalación

Es la autorización expresa y documentada que los miembros de tu equipo tienen para acudir al siguiente nivel de jerarquía. Cuando un problema no se resuelve a su nivel, ellos pueden acudir al siguiente nivel después de un tiempo razonable.

Si “el de abajo” no les facilita las cosas en un proyecto, tienen tu permiso para acudir al siguiente nivel para destrabar el problema. Estas reglas deben estar documentadas en tu plan de comunicación para que nadie se lo tome personal.

Algunos gerentes se molestan cuando alguien dice que *está fuera de mi autoridad*. Y lo acusan de falta de accountability o poco responsable. Cuando en realidad las empresas son instituciones jerárquicas: Posición mata carita.

Esfuerzo

Número de unidades laborables requeridas para completar una actividad programada o componente de la WBS. Se expresa, generalmente, en horas, días o semanas.

Equipo de trabajo, equipo del proyecto

Es ese grupo especial de personas expertos técnicos que tienen el know-how y que te ayudarán a completar las tareas del proyecto. Son tu equipo de trabajo prestado durante la vida del proyecto y, generalmente, trabajan tiempo parcial contigo.

Feed-back

Es la retroalimentación personal y directa que damos o recibimos sobre el desempeño personal. Es cuando un directivo nos dice en una junta 1 a 1 lo que estamos haciendo bien para reforzarlo, ó que estamos haciendo mal para eliminarlo. Es todo un arte-ciencia que siempre debemos hacer con nuestro personal directo. No es cosa personal, aunque algunos se lo tomen así, porque a veces son palabras fuertes o poco amables. “José, tengo la percepción de que no trabajas en equipo, porque el pasado lunes en la junta de la mañana noté...”

Finger pointing

Es algo indeseable en los equipos de trabajo, demuestra falta de integración y compromiso. Es cuando el jefe llega preguntando qué falló en un proyecto le contestan: “Fue Él”, “No, fue Él” y así se la llevan. Culpándose unos a otros hasta el fin de los tiempos. Nadie asume la responsabilidad.

Gatekeepers – Gate Review

Es un método de control entre las fases del ciclo de vida de un proyecto. Típicamente son un grupo de revisores de los entregables de una fase, para permitir pasar o no, a la siguiente. Ejemplo: al terminar la etapa de pre-producción de un nuevo producto, se revisan los datos para ver si se continúa con la producción en volumen.

Gente en calidad de bulto

Son las personas que asisten a tu junta de proyectos y que nomás están allí para que no les pongas inasistencia, y es que alguien las mandó. Pero no participan, ni dicen sí, o no. O sea, son como bultos o sacos.

Gerente de planta, plant manager, director general, gerente general, presidente, el mandamás

Es a quien reportan los directores funcionales o de departamento. Es la autoridad máxima en una compañía. Es responsable del éxito –o fracaso– de toda la compañía. Es el que más dinero gana.

Gold plating

Es algo indeseable en un proyecto, incremento sin control del scope del proyecto.

Es agregarle funcionalidades o más trabajo a un proyecto, aunque nadie lo haya pedido o pague por ello.

A veces lo hace el equipo de trabajo casi sin pensar, porque les gusta ponerle creatividad y su sello personal al trabajo. La regla de oro en project management en cuanto al control del scope: Has solo lo que definiste en el WBS, no más, no menos

Hacer el paro

En México es hacer un favor a alguien. Por ejemplo, necesitas tres inspectores de calidad para tu proyecto y vas con el supervisor, el te hace el paro prestando estos tres recursos, para lo cual tú debes estar agradecido y besarle los pies. Así funciona una organización funcional que no tiene la figura de líder de proyecto madura.

Herramientas de facilitación

Herramientas para la solución de problemas o toma de decisiones. Ayudan al equipo de trabajo a ser más eficientes y ponerse de acuerdo más rápidamente.

Inteligencia emocional

Es una de los modos de inteligencia más importantes para un dirigente. Es la capacidad de reconocer y tomar conciencia de las propias emociones y controlarlas, así como las emociones de los demás y actuar apropiadamente. Es una habilidad que puede desarrollarse.

Issue Log

Es un control documentado de cada problema o pendiente importante que aparece durante el proyecto al que se le debe dar seguimiento hasta que se arregle. Cada pendiente debe tener un responsable y fecha de cumplimiento. Así como los recursos que pueden ser necesarios para su solución. Ejemplo: el horno llegó incompleto, una resistencia eléctrica esta quemada.

Junta de revisión de proyectos por la dirección

Es una junta especial donde se revisa el status de cada uno de los proyectos que se están moviendo en la compañía.

Asisten los directivos y allí se toman decisiones importantes sobre los proyectos. Típicamente es semanal, y dura 60 minutos. También es el foro correcto donde se puede cancelar y cerrar un proyecto que ya no es estratégico para la compañía.

Know How

Es el conocimiento adquirido por los expertos técnicos y no está documentado en ninguna parte.

Lo dan solo los años de experiencia en las trincheras. Ellos saben cómo hacer algo, por ejemplo: instalar una máquina moldeadora, y los muchos detalles que salen al instalarla, que no quedan documentados en ninguna parte. Su conocimiento queda solo en sus mentes.

Se nota cuando estas personas de experiencia se van de la compañía, pues los nuevos no sabían cómo le hacía Don Beto para calibrar la máquina moldeadora en 5 minutos.

Lecciones aprendidas

Ejercicio de mucha honestidad y poco ego donde *El Equipo de Proyecto* revisa lo que se hizo bien, para seguir haciéndolo y lo que hizo mal, para evitarlo en el próximo proyecto. Se documentan estos aprendizajes para futuros Directores de Proyecto.

Matriz de comunicaciones

Un documento que define las necesidades de comunicación y expectativas del proyecto de parte de los stakeholders

Milestone – Hito

Evento significativo durante el proyecto, se crean en el plan para asegurar que vamos en la dirección correcta. Los PMP experimentados los celebran.

NDA – Non Disclosure Agreement – Acuerdo de Confidencialidad

Es un documento legal que se hace firmar a los visitantes externos a una empresa donde se les obliga a mantener en secreto lo que vean u oigan dentro de la misma. O se les puede meter a la cárcel.

OEE – Overall equipment efficiency

Es una medida de productividad muy importante y objetiva de la maquinaria, es un porcentaje y está dado por la formula $OEE=A/B$. Se obtiene dividiendo A = cuantas piezas buenas saca una máquina en un período, entre B = su capacidad teórica total instalada para ese mismo período. El aceptable es arriba del 85%.

Off-site meeting

Es una junta de la alta gerencia que se realiza típicamente dos veces por año. En ella se revisa la estrategia de la compañía, su misión, visión y los proyectos en que se enfocarán recursos.

Normalmente se efectúa fuera de la ciudad, en una playa paradisíaca para que los directivos *piensen mejor*.

Orden de Compra

Documento para los proveedores donde se especifican las condiciones de compra y entrega de un bien o servicio. Aquí se define el concepto, cantidad, precio, calidad, fecha de entrega y otras condiciones aplicables. Es un tipo de contrato legal y que lleva las firmas del comprador y del vendedor.

Organización funcional, compañía, empresa

Entidad organizada por departamentos o funciones. Cada gerente de departamento es un jefe funcional. Siempre busca crecer y ganar cada vez más dinero. Produce un servicio o producto que los clientes quieren y por el cual pagan.

Padding –Acolchonamiento

Es algo indeseable en las estimaciones. Es cuando en una estimación el equipo de trabajo se protege. Por ejemplo cuando se les pregunta cuánto tomaría traer una maquina desde china piensan en un número y lo multiplican por dos, para “protegerse”.

Es trabajo del director de proyectos prevenir el padding, porque termina en estimaciones no realistas.

Pet-Project—Vacas sagradas

Así se les llama a los proyectos que no están anclados a ningún lugar de la estrategia de la compañía. Pueden resultar del capricho de un directivo —quien tiene suficiente poder dentro de la organización—. El Director de Proyecto gasta una cantidad impresionante de energía para obtener recursos. Ejemplo: Quiero que todas las paredes sean *rositas fiucha*, a mi esposa le gusta mucho ese color.

Plancton

Es la punta de la cadena alimenticia, donde todos se alimentan. Por ejemplo los líderes de proyectos en una organización funcional.

Plan de Acción

Lista de actividades que se requieren para completar un entregable del proyecto. También incluye cuando se completara y por quien.

Plan de Proyecto

Herramienta que guía la ejecución y control del proyecto. Es la salida principal de la fase de planificación. El Plan facilita la comunicación efectiva entre los stakeholders y establece los criterios para medir el desempeño del proyecto.

PMBOK® Quinta Edición

Project Management Book of Knowledge. Fundamentos de Dirección de Proyectos. Es un libro editado por la organización pmi.org® que organiza el conocimiento en dirección de proyectos. Es como la biblia para los directores de proyecto, igualito, así de confuso.

PMI – Project Management Institute

Asociación sin fines de lucro que lidera el campo de Administración de Proyectos. Se fundó en 1969 y ofrece varias certificaciones en proyectos.

PMO – Project Management Office, PMS – Project Management System

Es una función dentro de las organizaciones que se asegura que todos los proyectos tengan los recursos y seguimiento apropiados para que tengan éxito. Coordina a los project managers y se asegura que sus prácticas estén estandarizadas. Es parecida a la función del coordinador del sistema de calidad ISO, pero enfocada solo a proyectos

PMP

Project Management Professional. Es una certificación que otorga el pmi.org para profesionales en Administración de Proyectos. Es el máximo reconocimiento para un líder de proyectos.

Portafolio

Conjunto de programas y de proyectos de una compañía que son el medio para ejecutar su plan estratégico.

Presupuesto – Budget

Cantidad de dinero autorizada para el proyecto. Se usará durante toda la vida de este para medir los costos incurridos en la realización del mismo. En otras palabras, es el dinero autorizado que tienes para gastar.

Proceso

Grupo de actividades interrelacionadas que se realizan para lograr resultado.

Proceso de cierre

Las actividades para llevar al proyecto a un fin. Cuando un proyecto se cierra, todas las actividades y recursos asignados a este se terminan.

Proceso de ejecución y control

Tareas encaminadas a realizar las actividades del proyecto, medir el progreso, y tomar las acciones correctivas cuando sea necesario.

Proceso de iniciación

Grupo de actividades para iniciar el proyecto. Aquí se define y autoriza el proyecto.

Proceso de planificación

Grupo de actividades del Project Management requeridas para definir el proyecto. Determinan cómo los objetivos del proyecto se completarán.

Programa

Conjunto de proyectos que tienen algo en común y se agrupan para facilitar su administración.

Program Manager

El PMP que administra uno o varios proyectos relacionados.

Project Manager –Director de Proyecto

Es el responsable principal del éxito o fracaso de un proyecto y de cumplir con los objetivos del mismo.

Project Manager por Accidente – Director de Proyectos Empírico

Es al que asignan como responsable de un proyecto porque estaba a la mano, tal vez todos los demás estaban de vacaciones. Tiene conocimiento empírico, pero no necesariamente cuenta con un entrenamiento formal en administración de proyectos.

Project Management – Dirección de Proyectos – Administración de Proyectos

Es la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos efectivamente.

Project Charter

Documento firmado por el sponsor que autoriza, formalmente, la existencia de un proyecto. También provee al Project Manager de autoridad para usar los recursos de la compañía en actividades del proyecto.

Project Manager

Persona asignada para cumplir con los objetivos del proyecto.

Proyecto

Conjunto de esfuerzos temporales enfocados a producir un bien o servicio único.

Proyecto exitoso

Es aquel que es completado a tiempo, dentro del presupuesto asignado y cumplió con los objetivos del proyecto. Además el cliente está feliz con el producto del proyecto y te aprobó todos los entregables

Registros del proyecto

Documentos de suma importancia, que se guardan como evidencia de que está cumpliendo con los pasos de la metodología para hacer el proyecto. Ejemplo: aceptación del cliente de un entregable, un project charter, WBS, una minuta de junta, etc.

Restricción

Limitación impuesta al proyecto que afectará su desarrollo, y debe ser tomada en cuenta en la etapa de planificación. Ejemplo: el proyecto debe terminarse antes de navidad y no deben usarse proveedores externos. No puedes pasarte de \$50 mil dólares, las líneas de producción no deben parar en las mañanas.

Rifa del Tigre

Se dice que un Project manager se gana la rifa del tigre cuando es asignado a llevar un proyecto que no tiene ni el apoyo, ni recursos, ni alineación con la estrategia de la compañía. Al pobre PM se le deja solo, esperando que truene o que ande rogando por recursos. Es como cuando participas en una rifa y te ganas un tigre. ¿Qué haces con Él?

ROI- Return on Investment—Retorno de la Inversión

Es las veces que la inversión realizada en un proyecto se regresará en un periodo fijo, digamos en un año, entre más alto mejor. Ejemplo si el ROI de un proyecto es 3.0, el dinero invertido en El, se recuperará 3 veces en un año.

Scrum

Metodología ágil de desarrollo de proyectos de software. Donde el Tiempo y Costo se dejan fijas. El Alcance se considera variable durante la vida del proyecto.

Six Sigma – Define-Measure-Analyze-Improve-Control

Metodología de mejora continua muy efectiva, creada por Motorola. Se usa para hacer proyectos de mejora de los procesos ya existentes, y hacerlos más productivos.

SOW – Statement of Work

Descripción detallada del trabajo por hacer. La elabora el Project Manager para que los proveedores potenciales analicen el trabajo, antes de hacer una propuesta.

Sponsor

Es la persona más importante después del Project Manager. Es quien proporciona los fondos, en dinero o especie, que el proyecto requiere. Tiene el poder jerárquico suficiente para defender el proyecto cuando se ve atacado por otros directores.

SMART

Criterio para elaborar los entregables u objetivos del proyecto. Específico, Medible, Acordado, Realista y con Tiempo definido.

Stakeholders o partes interesadas

Son personas o departamentos que tienen algún interés e influencia en tu proyecto, pues su trabajo se verá afectado —positiva o negativamente— cuando termine tu proyecto.

Un principio básico en Project Management es que debes identificar a todos tus stakeholders e involucrarlos, tan pronto como puedas, durante la etapa de planificación.

Si los ignoras, se convertirán una piedra en el zapato para el proyecto, te boicotearán y te pedirán después cosas absurdas, nomás por el hecho de haberlos ignorados.

¿Recuerdas a la pulga en la película Bichos? Era un stakeholder que no fue tomado en cuenta ni informado cuando se hizo el plan del pájaro.

Supuesto

Factores que para efectos de planificación, se consideran ciertos sin una prueba a la mano. Los supuestos afectan todos los aspectos de la planificación y son parte de la elaboración progresiva del proyecto. Ejemplo: El dólar estará a 10:1

Scope creep

Es uno de los destructores de proyectos. Es cuando alguien pide más funcionalidades y trabajo del que estaba definido en el Project Charter y tú lo aceptas sin ajustar el presupuesto ni el tiempo.

El trabajo se va incrementando poco a poco, y no queda documentado en ninguna parte, ni aprobado por el sponsor. i.e. “¿Por qué no le pones un botoncito rojo a la máquina y que me dé un gansito cuando lo pico? No te cuesta nada.”

Talacha

En México es hacer tarea rutinaria y manual. Por ejemplo, pegar ladrillos, o llenar formatos iguales. Se le dice así a las actividades que no requieren creatividad y lo pueden hacer personas con poco entrenamiento o preparación.

WBS

Work Breakdown Structure. Herramienta de planificación para desglosar el trabajo de lo general a lo particular y define el alcance total del proyecto. Es la base para las estimaciones de costo, duración y trabajo del proyecto.

Yield

Es una medida de productividad en la manufactura, en porcentaje. Resulta de dividir las piezas buenas resultantes de un proceso, entre las que entraron. Ejemplo: para el proceso de moldeo, entran 130 piezas, pero solo salen 120 buenas. Entonces el Yield de la operación está dado por $120/130$ igual a 92%.

Bibliografía

- Phillips, Joseph: Project Management for Small Business: A Streamlined Approach from Planning to Completion, Amacom: 2011.
- Portny, Stanley E: *Project Management For Dummies*, John Wiley and Sons: 2013.
- Annette Simmons: The Story Factor, Basic Books: 2006
- Larry Bossidy, Ram Charan: Execution, The Discipline of getting things done, Crown Business Group: 2002
- PMBOK – A Guide to Project Management Body of Knowledge, Quinta Edición, PMI Newton Square, PA: 2013
- Jennifer Greene, Andrew Stellman: Head First PMP, OReilly Media, USA: 2007
- Rita Mulcahy: Preparación para el Examen PMP, RMC Publications, USA: 2011

¡GRACIAS!



La verdad, la verdad, la verdad yo sé mucho sobre proyectos.

Pero es nada comparado con todo lo que he aprendido de mis alumnos y clientes. Todos ellos contribuyeron a que este libro sea un verdadero compendio de LO MEJOR en Project Management.

Gracias a tantos que desinteresadamente compartieron su conocimiento conmigo, para hacer que este material fuera más completo y útil. No puedo nombrar a todos, porque son muchos.

Pero no puedo dejar pasar a:

- Gracias a **Simón Moya Jiménez** especialista de TI y Gerente de Proyectos de Colombia por su valiosa aportación al contenido de este libro.
- **Alberto Mejía**, un líder con una visión de negocio fuera de serie. Empuja a su equipo de trabajo y empresa —*Certuit Consultores*— a niveles que algunos solo pueden soñar. Yo le llamo el Steve Jobs Mexicano.
- **Walter Moreno**, un visionario y líder de una compañía —*Núcleo Consultores*— que está a la vanguardia en temas de Estrategia y Coaching.
- **Pedro Ayala**, consultor experto en el tema de recursos humanos, de Monterrey, México.
- **Marco Santuario**, diseñador de sistemas computadoras de Guadalajara, México. Quien despedazo mi libro y me mando todo un análisis digno de un editor profesional.

Sobre el Autor

Héctor Olvera vive en México, y ha trabajado en todo tipo de proyectos desde 1990.

Estudió Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico de Mexicali y cuenta con una Maestría en Administración Industrial por Cetys, Universidad, donde imparte clases de Proyectos y la Certificación PMP.

Entre sus otras gracias están: Auditor líder ISO9001, TS16949, Green Belt, balanced scorecard, 5s+1, andragogía, docente. También obtuvo la certificación Project Management Professional, PMP por el pmi.org.

Es invitado frecuente a conferencias relacionadas a Administración de Proyectos y es consultor activo sobre el tema.

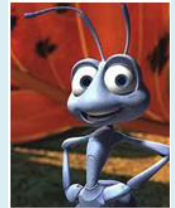
Sus otras pasiones son: escribir —obvio—, cantar, cultivar jazmines su flor preferida y disfrutar el tiempo con su familia. Para contactarlo solo mandale un correo.

Tiene varios libros publicados en amazon, incluyendo uno relacionado con ventas, lo puedes encontrar buscando su nombre completo: Hector Olvera Padilla



¿Estás en proyectos? Entonces este libro es para ti

En la película *Bichos* —A Bug's Life—, de Pixar®, *Flik* es un project manager empírico.



Entre sus proyectos más importantes, está la construcción de un pájaro de ramas—patrocinado por la Reina *Atta*—, y así ahuyentar al malvado *Hopper* y su pandilla de malvados saltamontes. Todo va bien, hasta que *La Pulga*, un stakeholder que fue ignorado cuando se realizó el plan...

Como Flik, todos hacemos proyectos en nuestra vida; aunque los llevamos de forma intuitiva.

Pero en las compañías no podemos darnos el lujo de usar nuestras corazonadas.

Los activos—tiempo, dinero, personas—siempre son escasos y hay que aprovecharlos al máximo. Hay que adoptar una metodología probada.

El método que te presento aquí es el resultado de más de 23 años de experiencia en las trincheras haciendo proyectos. Y gracias a las contribuciones de colegas PMP's, extremadamente pragmáticos y generosos. Está escrito en forma amigable, pero profesional.

Aquí está lo que absolutamente necesitas hacer en tu proyecto.

Mi propuesta es sencilla: lee el libro, sigue la receta, y te garantizo éxito.



¡Y hasta te lo firmo!

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'H. Olivera', written over a horizontal red line.

Héctor Olivera, MBA, PMP