

ALFONSO BUCERO

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Una nueva visión

2ª edición



El autor	IX
Prólogo	XI
1. ¿Qué tenemos que hacer para poner en marcha un proyecto?	1
2. Las claves de la dirección de proyectos	17
3. Comprobar la viabilidad del proyecto	25
4. Las personas como elementos clave para el éxito	33
5. La planificación del proyecto	45
6. Planificación de las tareas y estructura del proyecto	59
7. Implantación, supervisión y control del proyecto	73
8. La dificultad del cierre de un proyecto	85
9. Las revisiones de proyecto y la gestión del conocimiento	93
10. El entorno condiciona el éxito de los proyectos	103
11. El patrocinador	119
12. Los subcontratistas	129
13. Los proyectos en un entorno virtual	137
14. La metodología en dirección de proyectos	145
Epílogo	167
Glosario	171
Bibliografía	177

Alfonso Bucero es licenciado e ingeniero en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid, posee el DEA (Diploma de Estudios Avanzados) en Ingeniería de Proyectos por la Universidad de Zaragoza, está certificado como PMP (*Project Management Professional*) por el Project Management Institute. Es fundador, socio y director de BUCERO PM Consulting en España, organización dedicada a la consultoría y formación en dirección de proyectos. Su experiencia se basa en la práctica dirigiendo proyectos en diferentes sectores de la industria nacional e internacional, además de realizar labores de consultoría y formación en dirección de proyectos, programas y portafolios.

Se graduó en *Leadership* (LIMC, Leadership Institute Master Class) a través de PMI en octubre de 2007 en Atlanta (EE UU). Es miembro del Project Management Institute (PMI) desde 1993, miembro de AEIPRO (Asociación Española de Ingeniería de Proyectos) y miembro del COIICM (Colegio Oficial de Ingenieros en Informática de la Comunidad de Madrid). Sponsor y primer presidente del Capítulo de PMI Barcelona, y presidente del Capítulo de PMI Madrid durante dos años.

Ha colaborado en PMI (Project Management Institute) como voluntario durante doce años, en la organización y desarrollo de tres de los congresos de PMI EMEA (Europa, Este Medio y África) concretamente en los congresos celebrados en Edimburgo (2005), Madrid (2006) y Budapest (2007). Ha recibido el *PMI Distinguished Contribution Award* de PMI en octubre de 2010 en Washington DC y ha sido nombrado *PMI Fellow* en Octubre de 2011 (máximo reconocimiento profesional internacional individual de dicha institución). Actualmente es el Mentor de la Region 8 Sur-Oeste de PMI, colaborando como voluntario.

Como profesional inquieto por la Dirección de Proyectos toma parte frecuentemente en distintas iniciativas internacionales. Forma parte del *Advisory Board* de la revista de dirección de proyectos de SOVNET (miembro de IPMA), ha publicado y presentado artículos en los congresos de IPMA, SOVNET, PMI. Es el corresponsal español de PM Forum (www.pmforum.org), foro profesional para directores de proyecto y ejecutivos, y es un participante activo en el mundo internacional de la dirección de proyectos. Ha organizado tres eventos internacionales en España sobre *Project Portfolio Management*.

Es autor del libro *Dirección de Proyectos. Una Nueva Visión*, publicado en México en el año 2002, contribuyó en el libro *Creating the Project Office*, publicado

por Jossey Bass (2003, San Francisco, CA); también ha contribuido con un capítulo en el libro *Project Manager's Handbook* editado por McGraw Hill en el año 2007. Escribió un capítulo en el libro *CIRCA 2025* editado por el doctor David Cleland y publicado por PMI, y también ha contribuido con un capítulo en el libro *Managing Upwards* de la doctora Lynda Bourne. Durante su carrera profesional trabajó para Secoinsa, Digital, ICL y Hewlett-Packard, donde fue desarrollando su carrera como *project manager*, dirigiendo proyectos en distintas áreas de la industria. Ha presentado y escrito numerosos artículos en el campo de la dirección de proyectos en todo el mundo.

Es colaborador de la revista profesional *PM Network* (Project Management Institute), donde escribe una columna periódicamente. Es coautor con Randall L. Englund del libro *Project Sponsorship*, que fue publicado la primavera del año 2006 por la Editorial Jossey-Bass en San Francisco, California (EE UU). Es autor del libro *Today is a good day. Attitudes for Achieving Project Success* publicado por la editorial Multi Media Publications” en Ontario (Canadá). En el primer trimestre de 2012 ha publicado otros dos libros en coautoría con Randall L. Englund: *The Complete Project Manager* y *The Complete Project Manager Toolkit*, que será publicado por la empresa Management Concepts en los Estados Unidos.

Puede conseguir más información dirigiendo un e-mail a la dirección: alfonso.bucero@abucero.com o accediendo a: www.abucero.com.

Desde que mi primer libro (*Dirección de Proyectos. Una Nueva Visión*) fue publicado en el año 2002 he continuado mi aventura en la práctica y el aprendizaje continuo en la dirección de proyectos. Desde entonces Randall L. Englund publicó con el doctor Robert J. Graham la segunda edición de *Creating an Environment of successful projects* en el año 2003. En dicho libro tuve la oportunidad de dar mi opinión y de poner en práctica sus ideas y conceptos en grandes organizaciones españolas de prestigio como GRUPO EROSKI, CAIXA PENEDÉS, CEPSA, CAIXA GALICIA, METRO DE MADRID, TEPESA, FRANCE TELECOM, entre otras. Ahora continúo ilusionado con uno de mis grandes retos desde hace años (mis columnas bimensuales en la revista *PM Network*, publicada mensualmente por el Project Management Institute), además de seguir liderando nuevos proyectos entre los que se encuentra un nuevo libro sobre habilidades “no técnicas” para la dirección de proyectos.

Sin embargo, aunque mucho ha cambiado en el mundo sobre la dirección de proyectos en los últimos años, poco ha cambiado respecto a los principios clave a direccionar por parte de la dirección de las empresas, y como consecuencia, de los directivos de las mismas.

La implantación de un sistema de gestión de proyectos en una empresa es un cambio muy importante. La elección plantea tremendos problemas, sobre todo en organizaciones donde existe ya una cultura asentada durante años y las personas que poseen determinadas habilidades en un alto estado de madurez, rechazan esos cambios en su forma de hacer habitual. En cambio, el mundo de los negocios, la tecnología y nuestros competidores nos presionan cada día en un mundo cada vez más global. En cualquier caso, en las empresas se producen cambios (de estructura, de organización, de objetivos, de métricas, tecnológicos) y los profesionales, cada vez más, han de prepararse para ese cambio que requiere tener nuevos conocimientos y, sobre todo, una forma diferente de hacer las cosas. La pregunta es evidente, ¿cómo puede el ejecutivo de hoy estar preparado para esos cambios?

El directivo del siglo XXI debe estar listo para poder manejar ese cambio, consiguiendo adiestrarse en nuevas habilidades que se encuentran bajo el paraguas de las técnicas y conocimientos de la dirección de proyectos.

Cada vez más frecuentemente, las empresas contratan a “terceros” para realizar trabajos que antes se hacían en la propia empresa, y los responsables de informática

o de tecnologías de la información deben controlar el trabajo de esos “terceros” para asegurar el éxito del servicio, de la implantación o del proyecto.

Se hace necesario definir de forma detallada el alcance del trabajo a realizar y hay que controlar el coste, el tiempo, los recursos, la calidad y el retorno de la inversión. Las empresas buscan soluciones a sus problemas y sobre todo formas de gestionarlos. Es absolutamente debatible si las técnicas de *dirección de proyectos* fueron desarrolladas como resultado de una necesidad de la dirección de las empresas o como conjunto de técnicas para manejar problemas complejos. Sin embargo, de lo que no cabe duda es de que los problemas grandes y complejos necesitan esfuerzos basados en la integración de soluciones y acompañados siempre de una disciplina y una coordinación. El conjunto de técnicas que utiliza la *dirección de proyectos* proporciona una aproximación a ese tipo de problemas.

Este libro es una “guía práctica de dirección de proyectos” basada en mis experiencias en diferentes entornos y organizaciones, para el ejecutivo de hoy, que irá siguiendo a nivel de detalle los pasos que han de darse para ser capaz de dirigir un proyecto. El lector también puede acceder a nuestro blog sobre habilidades no técnicas del director de proyectos, en nuestra página web: www.abucero.com.

La realidad es que la dirección de proyectos es un arte que se aprende con la práctica, con el esfuerzo y cometiendo errores. Pero debemos considerar algo imprescindible: *la importancia de la disciplina y del método*.

Los conceptos y sugerencias que ofrece este libro son fruto de la experiencia de mi trabajo, de los errores y aciertos cometidos dirigiendo proyectos, y de mi relación profesional con otros colegas que han luchado conmigo por el reconocimiento de ese arte y disciplina. En todas las organizaciones para las que he trabajado o para las que he prestado servicios he encontrado problemas similares relativos a cómo crear el entorno adecuado donde los proyectos tengan éxito.

Una de las asignaturas pendientes de las organizaciones del siglo XXI es *educar y entrenar a sus directivos en la parte estratégica de la dirección de proyectos*. Ojalá que este libro consiga *hacer despertar* esa inquietud en dichos ejecutivos.

A quién va dirigido

Este libro va dirigido a tres tipos de lectores. El primer tipo lo constituyen aquellos nuevos “directores de proyecto” que lo son por accidente. Me refiero a aquellos que, siendo buenos técnicos, han sido nominados como directores de proyecto por su organización sin estar preparados para realizar ese trabajo.

El segundo son los ejecutivos que, con más frecuencia cada vez, están involucrados en proyectos y, por intuición unas veces y por curiosidad otras, toman decisiones que piensan que están alineadas con los objetivos del proyecto. La lectura de este libro pretende facilitarles la comprensión de algunos conceptos que son fundamentales para el éxito de un proyecto.

El tercer tipo está integrado por los profesionales que llevan algún tiempo dirigiendo proyectos pero que también, en su día, empezaron a hacerlo de forma accidental. Este libro puede servirle como refresco de algunos conceptos y aclararle algún otro que nunca nadie le supo explicar.

En cualquier caso, también los miembros de un equipo de proyecto podrán obtener enseñanzas, al entender mejor la forma en que su trabajo en un equipo está contribuyendo al éxito de los proyectos y, desde luego, al éxito de la compañía para la que trabajan.

Revisión del contenido

Este libro está dividido en varios capítulos donde se explican los elementos esenciales de los que consta la dirección de proyecto. A lo largo del mismo se detallan ejemplos y gráficos aplicables al contenido de cada tema.

El *Capítulo 1* hace una introducción de conceptos básicos y a continuación explica qué es lo que debemos saber para poder poner en marcha un proyecto.

El *Capítulo 2* explica que existen una serie de reglas a seguir que son clave para el éxito en la dirección de proyectos, y que se fundamentan en las experiencias vividas por otros profesionales.

El *Capítulo 3* explica la necesidad de comprobar la viabilidad del proyecto antes de poder abordar el mismo.

El *Capítulo 4* analiza las personas, sus características y sus formas de relacionarse como parte fundamental para el éxito de los proyectos.

El *Capítulo 5* explica la necesidad de la planificación en un proyecto, en qué consiste y qué etapas deben seguirse para realizarla.

El *Capítulo 6* introduce el concepto de la planificación de tareas y de recursos del proyecto, son los puntos clave para el éxito.

El *Capítulo 7* explica cómo pasar del plan a la acción, llevando a cabo todo lo planificado en el plan del proyecto.

Los *Capítulos 8 y 9* explican la dificultad del cierre de un proyecto, el análisis de las lecciones aprendidas y las posibles revisiones que se podrían realizar a lo largo del mismo.

El *Capítulo 10* explica cuáles son los pasos a seguir para crear un entorno donde los proyectos tengan éxito.

El *Capítulo 11* define la figura del patrocinador del proyecto, su importancia y su influencia, el papel que debe desempeñar en el proyecto y la necesidad de su existencia durante el mismo.

El *Capítulo 12* hace una introducción a la gestión de los “terceros”. El área de la subcontratación en los proyectos, sus dificultades, sus problemas, los riesgos que se asumen.

El *Capítulo 13* habla de los proyectos en *e-Business*, su problemática y las características que ha de tener un director de proyecto en esta área de negocio.

El *Capítulo 14* habla de las metodologías en gestión de proyectos, sus elementos principales, sus características y los tipos de metodologías existentes en el mercado durante los últimos años.

Agradecimiento

Doy las gracias a todas las personas que me han ayudado a completar este nuevo proyecto sin cuya comprensión, ayuda y colaboración no hubiese sido posible. En primer lugar, a mi esposa y compañera por su ánimo, su apoyo emocional y su comprensión en el esfuerzo, a mis hijos por permitir que su padre les robase parte de su tiempo, y a los lectores de la primera edición de este libro *La dirección de proyectos. Una nueva visión* por aportarme su opinión e ideas sobre los diferentes aspectos mejorables y casos reales.

Por último, gracias también a todos los compañeros de profesión, a mis colegas de PMI (Project Management Institute), directores de proyecto, de los que continúo aprendiendo día tras día. Solo yo, por supuesto, soy el único responsable de las ideas publicadas en este libro.

ALFONSO BUCERO,
DEA, PMP, PMI Fellow
Socio Director y Presidente

BUCERO PM Consulting
www.abucero.com

Enero de 2012

¿QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA PONER EN MARCHA UN PROYECTO?

1

“La actividad es el único camino que lleva al conocimiento.”

(GEORGE BERNARD SHAW)

TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS

Lo primero que tendremos que hacer será definir qué es lo que se entiende por proyecto. De una manera sencilla podemos decir que un proyecto es un trabajo que tiene un comienzo y un fin. Este trabajo debe planificarse y controlarse; y debería llevarse a buen término con el objetivo de cumplir con los requisitos del que lo solicitó. Todo proyecto genera un cambio. El trabajo cotidiano de leer el correo electrónico no es un proyecto, pero el proceso de reorganización de cómo ha de manejarse el correo que nos llega sí puede considerarse como un pequeño proyecto.

Algunos ejemplos de proyectos son:

- Planificar un curso o una conferencia.
- Reformar un edificio.
- Construir un puente.
- Dirigir la instalación de un ordenador o de una aplicación.
- El desarrollo de un software.
- Cambiar o trasladarse de oficina.
- Realizar cambios en los procesos y en la estructura de una organización.
- Implantar una oficina de proyectos.
- Un cambio organizativo en la empresa.

Un proyecto es un trabajo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Definición del PMBOK: *Project Management Body of Knowledge*, Fourth Edition 2008).

Temporal: el término temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo y un fin definidos. El fin del proyecto se alcanza cuando se alcanzan los objetivos del proyecto, o llega a estar claro que los objetivos del proyecto no podrán alcanzarse o que el proyecto se cancela. Temporal no significa necesariamente de corta duración; muchos proyectos duran varios años. Sin embargo, en cada caso la duración es finita.

La naturaleza temporal de los proyectos puede aplicarse a otros aspectos como:

- La oportunidad en el “mercado” es usualmente temporal –algunos proyectos tienen un marco temporal en el que producir sus productos o servicios.
- El equipo de proyecto, como unidad que trabaja temporalmente para el proyecto.

Productos, servicios o resultados únicos: un proyecto crea entregables únicos, que son productos, servicios o resultados. De hecho, los proyectos pueden crear:

- Un producto o artefacto que es producido, cuantificable, y que puede ser un elemento final o parte de un componente.
- Una capacidad para llevar a cabo un servicio, tal como las funciones de negocio que soportan la producción o la distribución.
- Un resultado, tal como `productos finales o documentos. Por ejemplo, un proyecto de investigación desarrolla el conocimiento que puede utilizarse para determinar si existe una nueva tendencia o si un proceso nuevo beneficiará a la sociedad.

La unicidad es una característica importante de los entregables de un proyecto. Yo participé como director de proyecto en proyectos similares de migración y gestión del cambio en varias cajas de ahorros y ninguno de ellos fue igual a otro.

Elaboración progresiva: esta es una característica que acompaña a los conceptos temporal y único. La elaboración progresiva significa el desarrollo en pasos sucesivos, siendo capaces de saber en cada momento: qué sabemos y qué nos falta por saber.

La elaboración progresiva de las especificaciones de requisitos de un proyecto necesita coordinarse de forma cuidadosa mediante la definición adecuada del alcance, particularmente si el proyecto se realiza bajo un contrato.

Cuando definimos dicho alcance adecuadamente, podremos ir controlándolo cuando elaboramos las especificaciones de los productos del proyecto.

PROYECTOS *VERSUS* OPERACIONES

Las empresas llevan a cabo trabajos para alcanzar sus objetivos. Generalmente, el trabajo puede categorizarse como proyectos o como operaciones, aunque muchas veces ambas se solapan, compartiendo muchas de las siguientes características:

- Proyectos y operaciones son realizados por personas.
- Ambas tienen restricciones de recursos.
- Ambas tienen que ser planificadas, ejecutadas y controladas.

Los proyectos y las operaciones difieren principalmente en que las operaciones son trabajos en curso y repetitivos, mientras los proyectos son temporales y únicos. Los objetivos de los proyectos y de las operaciones son diferentes. El objetivo de las operaciones es mantener el negocio. Los proyectos son distintos porque concluyen cuando sus objetivos específicos se alcanzan, mientras las operaciones adoptan un nuevo conjunto de objetivos y el trabajo continúa.

LOS PROYECTOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los proyectos son un resultado de aquellas actividades organizativas que no pueden tratarse dentro de la operación de la empresa. Los proyectos son, por tanto, utilizados a menudo como medios para cumplir el plan estratégico de la empresa, independientemente de si el equipo de proyecto pertenece a la organización o si es subcontratado. Los proyectos son formalizados como resultado de una o más de las siguientes consideraciones:

- Una demanda de mercado.
- Una necesidad organizativa.
- Una petición de un cliente.
- Un avance tecnológico.
- Un requisito legal.

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La dirección de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para que las actividades del proyecto alcancen los

requisitos del mismo. La dirección de proyectos se consigue mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de estos: *Inicio, Planificación, Ejecución, Monitorización, Control y Cierre*. El director de proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos.

Gestionar un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos.
- Establecer objetivos alcanzables y claros.
- Balancear las demandas de calidad, alcance, tiempo y coste.
- Adaptar las especificaciones, planes y enfoque de los diferentes problemas y expectativas de los diferentes participantes.

Los directores de proyecto hablan con frecuencia de la “triple restricción” –alcance, tiempo, coste– para conseguir alcanzar los requisitos del proyecto. La calidad se ve afectada al balancear estos tres factores. La relación entre estos tres factores es tal que si uno cambia, al menos uno de los otros se ve afectado. Los directores de proyecto también han de manejar los proyectos como respuesta a la incertidumbre. El riesgo del proyecto es un evento incierto o condición que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo en al menos uno de los objetivos.

El término “dirección de proyectos” es utilizado a veces para describir un enfoque organizativo hacia la gestión de proyectos, que ha venido a llamarse “gestión por proyectos” (*managing by projects*). Una dirección de proyectos efectiva requiere que el director de proyecto entienda y utilice el conocimiento y habilidades de al menos cinco áreas de experiencia:

- El cuerpo de conocimiento de la dirección de proyectos (PMBOK).
- Conocimiento de la industria, estándares y normas.
- Entendimiento del entorno donde se gestiona el proyecto.
- Habilidades de dirección.
- Habilidades interpersonales.

No todos los directores de proyecto son capaces de ser expertos en estas cinco áreas. Por tanto, la habilidad consiste en utilizar a los miembros de su equipo de proyecto en aquellas áreas que para él/ella como director de proyectos sean puntos débiles. El trabajo en equipo es condición necesaria para el éxito en cualquier proyecto.

EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Los directores de proyecto o la organización pueden dividir los proyectos en fases para proporcionar un mejor control con las relaciones apropiadas con

las operaciones en marcha. Globalmente, estas fases se llaman *ciclo de vida de proyecto*. Muchas organizaciones identifican un conjunto de ciclos de vida diferentes para utilizar en sus proyectos.

El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el comienzo con su fin. Por ejemplo, cuando una organización identifica una oportunidad a la que le gustaría responder, autorizará un *estudio de viabilidad* para decidir si llevar a cabo o no el proyecto. La definición del ciclo de vida del proyecto puede ayudar al *director de proyecto* a clarificar si tratar el estudio de viabilidad como primera fase o como un proyecto separado. Cuando el resultado de ese esfuerzo preliminar no es claramente identificable, es mejor tratar tales esfuerzos como un proyecto separado. Las fases del ciclo de vida de proyecto no son las mismas que los cinco procesos definidos por el PMI (Project Management Institute) en el PMBOK (Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre).

La transición de una fase a otra implica una transferencia y aprobación del trabajo realizado. Sin embargo, es frecuente no haber terminado todas las actividades de una fase y haber comenzado la siguiente, siempre que el riesgo asumido sea aceptable. No hay una definición ideal acerca del ciclo de vida del proyecto. En mi experiencia, los ciclos de vida más prácticos constan de cinco o seis fases a lo sumo. Una característica esencial para el éxito de los proyectos en las organizaciones es definir un ciclo de vida lo más sencillo y descriptivo que sea posible.

Los ciclos de vida de proyecto definen generalmente:

- Qué trabajo técnico hacer en cada fase.
- Cuándo se generan los entregables en cada fase y cómo se revisan, verifican y validan.
- Quién está involucrado en cada fase.
- Cómo controlar y aprobar cada fase.

Un ciclo de vida, por ejemplo, para un proyecto de desarrollo de software podría constar de las siguientes fases:

- Fase 1: Análisis.
- Fase 2: Diseño.
- Fase 3: Desarrollo e implantación.
- Fase 4: Producción.
- Fase 5: Garantía y soporte.

LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Los procesos no son fases del proyecto. Hay cinco procesos reconocidos por el PMI que aplican globalmente a todas las industrias y tipos de proyecto. Definimos como proceso un conjunto de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto de productos, resultados o servicios. Existen cinco grupos de proyectos:

- Grupo de procesos de inicio.
- Grupo de procesos de planificación.
- Grupo de procesos de ejecución.
- Grupo de procesos de monitorización y control.
- Grupo de procesos de cierre.

Procesos de inicio

Mediante estos procesos deben describirse el producto final que deberá obtenerse en el proyecto, así como la documentación inicial de sus objetivos y también debe asignarse un director de proyecto al mismo.

Es probablemente el grupo de procesos más importante del proyecto de modo global. Aquí es donde deberemos determinar lo que tiene que hacerse y si debería hacerse todo. Por ejemplo, al comenzar el proyecto debe comprobarse su viabilidad y dónde debe crearse el entorno de trabajo.

Procesos de planificación

El proceso de planificación es el proceso de mayor importancia dentro de un proyecto. No obstante, la duración del proceso de planificación deberá ir en relación directa con la duración total del proyecto. La planificación real dura todo el proyecto.

Los procesos que forman parte de la planificación son:

- Definición del alcance.
- Definición del proyecto.
- Definición de tareas.
- Secuencia de tareas.
- Estimación de la duración.
- Desarrollo del calendario.
- Estimación de costes.
- Presupuesto de costes.
- Plan de integración.



Las relaciones entre este y otros procesos de planificación dependen de la naturaleza de cada proyecto. Por ejemplo, en algunos proyectos, es posible que no identifiquemos riesgos hasta que no se haya realizado la mayor parte de la planificación y el equipo reconozca que los objetivos del coste y del calendario son extremadamente agresivos y llevan consigo un riesgo considerable.

Procesos de ejecución

Las personas o el equipo llevan a cabo el trabajo de acuerdo con el plan del proyecto.

Este proceso básico incluye los siguientes pasos:

- Plan de ejecución.
- Administración de contratos.

La fase de ejecución será más sencilla en la medida en que la planificación sea más detallada, y aunque nunca será un camino de rosas sí que evitará bastantes problemas.



Procesos de monitorización y control

Medida periódica del progreso del proyecto. Toma de acciones correctoras si es necesario, e identificación de los hitos correspondientes.

Debemos medir el progreso del proyecto de forma periódica para identificar las variaciones del plan, así como para determinar la finalización del proyecto.

Dentro de este proceso deben llevarse a cabo tareas como:

- Informes de progreso del proyecto.
- Gestión del alcance.
- Control de calidad.
- Control del tiempo.
- Control de costes.
- Control de riesgos.



Procesos de cierre

Aceptación documentada de los resultados del proyecto. El director del proyecto y, a veces, el resto de involucrados revisan el proyecto completo. Aquí

recogeremos toda la información que podría ser válida para utilizarla en otro proyecto similar.

Estos resultados concretos tienen una conexión directa entre los procesos (el *output* de uno es el *input* del otro). Cada uno de los procesos de gestión del proyecto puede ser descrito en los siguientes términos:

- *Entradas*: documentos, tareas documentables.
- *Herramientas y técnicas*: mecanismos aplicados a las entradas para crear resultados.
- *Salidas*: documentos o elementos documentables que son el resultado del proceso.

Además, estos procesos son iterativos y ocurren a diferentes niveles. Este proceso básico incluye los siguientes procesos de segundo nivel:

- Verificación del alcance.
- Cierre del contrato.
- Cierre del proyecto.

En conclusión la formalización de la figura del director de proyecto no es la solución para todas las empresas que hacen proyectos. Pero lo que sí es evidente es que siempre que la empresa necesite tener “un único punto de información, responsabilidad y control” para cada proyecto, la figura del director de proyecto es absolutamente necesaria y defendible en cualquier propuesta de un proyecto.

Desde hace ya bastante tiempo hemos oído hablar de la dirección por objetivos, comúnmente empleada en bastantes empresas. Ahora ya se oye hablar del concepto de Dirección de Empresas por Proyectos. Este concepto surgió en EE UU y es conocido como MOBP (*Managing Organizations By Projects*). Dicho concepto conlleva un cambio en la forma de dirección, que es el futuro por el que apuestan muchas empresas líderes en el mercado y que ofrece una valía muy importante para mejorar su cadena de valor.

TIPOS DE PROYECTO Y PROCEDIMIENTO BÁSICO

El rango de los proyectos puede ir desde proyectos muy sencillos a proyectos muy largos y complejos que duren años. El contenido del trabajo de cada proyecto también varía. El procedimiento básico, sin embargo, es el mismo. Un proyecto sencillo de preparar, como por ejemplo un seminario de formación de dos días, necesita planificación y coordinación. Dicho proyecto debe

realizarse en un plazo establecido. Tendremos que preparar estimaciones y un presupuesto y hemos de supervisar y controlar el trabajo. Podemos conseguir la ayuda, el consejo y la cooperación de personas que no estén involucradas directamente en el proyecto pero una única persona es responsable de alcanzar los resultados y la calidad de los mismos: el director del proyecto.

El mismo procedimiento básico es aplicable a trabajos más complejos, como la revisión de procedimientos y estructuras organizativas, pero la mayor diferencia aquí será la cantidad de habilidades que habrá de tener el director del proyecto. Es evidente que cuantas más personas intervengan en el proyecto y más tareas haya que coordinar, el proyecto será más complejo de gestionar.

Los problemas tecnológicos siempre acaban por resolverse pero la resolución de los problemas con las personas y la definición de unos claros mecanismos de comunicación entre ellas son críticos para el éxito del proyecto.



Reconocer la necesidad

Para establecer la necesidad de la *dirección de proyectos* debemos reconocer algunas premisas básicas. Cada organización, pública o privada, genera un producto, suministra un servicio, o ambos.

Todas las organizaciones o empresas desean suministrar sus bienes y/o servicios a tiempo, con el mínimo coste (máximo beneficio), y con la máxima satisfacción del cliente o consumidor. La evidencia del fracaso o del desastre al conseguir estos objetivos son los fallos en la consecución del negocio: el reemplazar a los ejecutivos, reducir beneficios, etc.

Algunas veces las razones para estos fallos son externas, pero normalmente el fallo está dentro de la organización en sí misma. Un factor de influencia muy importante en la necesidad de la dirección de proyectos es el tamaño de la organización.

Lo que sí es evidente es que es necesario establecer un método formal para gestionar proyectos en cualquier caso. Muchas personas entienden por

proyectos complejos, proyectos grandes en tamaño y en dificultad técnica, y no siempre es así. Uno de los factores clave en la buena gestión del proyecto es la buena organización del equipo que lo llevará a cabo.

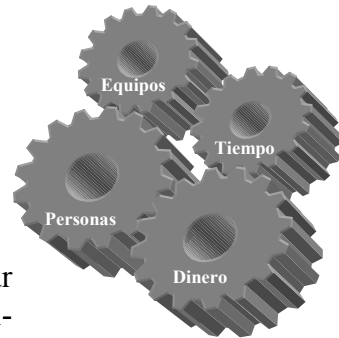
¿QUIÉN NECESITA DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS?

Las técnicas de dirección de proyectos tienen un amplio campo de aplicación. Son igualmente útiles en organizaciones grandes o pequeñas, para proyectos pequeños, medianos o grandes.

Los principios de la dirección de proyectos son aplicables a cada organización. En el pasado, las técnicas de dirección de proyectos se utilizaban en *defensa*, en la industria aeroespacial y en proyectos de construcción. En el siglo XXI las técnicas de la dirección de proyectos están ganando aceptación en los proyectos de desarrollo de productos, desarrollo de software, gobierno, telecomunicaciones, ingeniería y finanzas. Es particularmente útil siempre que se necesita un alto nivel de coordinación e integración entre las partes implicadas en el proyecto.

Por recursos entendemos:

- Personas.
- Presupuesto.
- Equipos.
- Tiempo.



La dirección de proyectos es el arte de usar un conjunto de técnicas para alcanzar los resultados necesarios, dentro de un presupuesto y en un tiempo determinado. El alcance, el tiempo y el coste son los tres factores clave que hay que controlar en un proyecto y el director de proyecto es el responsable.

TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Las técnicas de dirección de proyectos forman parte de cómo poner en marcha un proyecto (“el arranque del proyecto”). El director de proyecto, y los miembros de su equipo, estarán involucrados en:

- *Planificación*. Descomponiendo el proyecto en una serie de tareas: estimando la duración de las mismas y los recursos, y relacionándolas de una forma lógica.

- *Dirección.* Liderar, aconsejar, soportar, tomar decisiones; alcanzando los resultados a través de los esfuerzos de otras personas.
- *Coordinación.* Asegurarse de que las distintas partes del proyecto se integran en un todo de forma eficaz: definiendo las relaciones (interfases) con otras áreas de trabajo.
- *Monitorización y control.* Manejando los cambios que ocurren durante el proyecto. Es necesario controlar y supervisar lo que se está haciendo para asegurar que el proyecto se está desarrollando con arreglo al plan previsto, o poder alterar o corregir el plan teniendo en cuenta nuevas necesidades.
- *Facilitación.* El director de proyecto ha de facilitar el trabajo a su equipo y resto de participantes o involucrados. La buena dirección de proyecto pasa por emplear tiempo con los miembros del equipo para motivarles, entusiasmarles y ayudarles a conseguir los objetivos del proyecto.

No obstante, la responsabilidad final del proyecto es siempre del director de proyecto.

Estrategia del proyecto

La estrategia del proyecto es la que hace que las actividades y tareas se vayan llevando a cabo sin grandes problemas, y con el apoyo del equipo directivo.

Reglas generales

Estas son las instrucciones generales que necesita la organización para gestionar varios proyectos al mismo tiempo. Estas reglas deben estar escritas por la organización o departamento correspondiente de la empresa.

Procedimientos

Se ponen en marcha para facilitar la distribución de la información y la comunicación entre los miembros del equipo y el director de proyecto, y entre este último y el resto de las personas involucradas.

Reglas básicas

Los acuerdos y el entendimiento dentro del equipo de trabajo son esenciales para el éxito. Por ejemplo, reglas de este tipo pueden ser “fijar la duración de las reuniones, y definir en cuánto tiempo se van a distribuir las minutas de la reunión”.

En el caso de que exista una *metodología* de dirección de proyectos implantada en la organización, dichas reglas vendrán especificadas en los documentos de que conste dicha metodología.

Estrategias de comunicación

Son esenciales para cualquier proyecto, pero de forma especial para organizaciones complejas que llevan a cabo muchos proyectos simultáneamente. Es recomendable escoger el método que más se adecue al tipo de proyectos que realiza esa empresa.

En la fase de planificación de un proyecto ha de desarrollarse un plan de comunicación que asegure:

- La identificación de todos los involucrados o participantes en el proyecto, con su nivel de poder/influencia e interés en el mismo.
- La generación, recogida y distribución, almacenamiento y disposición de la información del proyecto.
- La conexión entre los miembros del equipo, las ideas, y la información necesarias para el éxito del proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de comprender cómo comunicar en el entorno del proyecto y del impacto de esa comunicación.

Un método recomendable a seguir es el que se detalla en la página siguiente.

Identificación y evaluación de actores

Reglas a seguir: cada uno, individualmente, utilizad *post-it* para identificar de cinco a diez actores para el “Proyecto ejemplo”. Usad un nombre o título por *post-it*. No discutáis entre vosotros, trabajad solos.

Una vez que cada uno ha completado sus *post-it*, el nominado como líder de grupo preparará una matriz en una hoja de *flip-chart*, tal y como se muestra en esta página. Los miembros del equipo, por separado, irán colocando los *post-it* donde crean que mejor encajan. Deberéis llegar a un consenso como equipo, eliminando duplicados.

Cada actor deberá clasificarse como: *patrocinador*, *agente*, *abogado*, *neutral*, *otro* u *objetivo* (Figura 1.1).

Evaluación de Actores

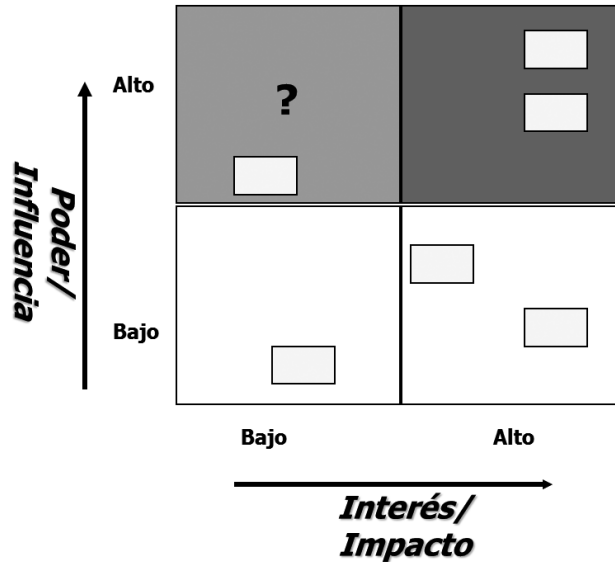


Figura 1.1. Evaluación de actores.

LAS PERSONAS INVOLUCRADAS OFICIALMENTE

En el caso de un proyecto grande, el director de proyecto necesita el soporte de otras personas, cuyas funciones y responsabilidades necesitan definirse dentro del organigrama del proyecto.

No importa si el proyecto es grande o es pequeño, la persona responsable necesita reflejar el apoyo de un *patrocinador* (*sponsor*) y hacerlo visible en su empresa. Todos los miembros del equipo deben tener claramente definidas sus funciones y responsabilidades.

La asignación formal de papeles y responsabilidades necesita hacerse siempre por escrito. Y la mejor forma de hacer visibles y de compartirlas con el equipo es en la reunión formal de “Inicio” del proyecto.

MANEJAR EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Hemos dicho ya que todo proyecto origina un cambio. Un proyecto puede desencadenar otros. El director de proyecto siempre debe estar preparado para esa posible reacción en cadena. Cuando la dirección de proyectos es una

cultura nueva para la empresa, debemos asegurarnos de que todo el mundo siga y respete unas reglas, y necesitamos definir de una forma clara y precisa:

- ¿Cómo está ligado el proyecto a la estrategia de la compañía?
- ¿Cómo se va a gestionar el desarrollo profesional de las personas (recursos humanos) de la organización?
- ¿Cómo se negociará la asignación de recursos para un proyecto?
- ¿Cómo y cuándo deben comunicarse las asignaciones de personas a un equipo de proyecto?
- ¿Cómo se administrará el proyecto?
- ¿Qué metodología de proyecto se seguirá?

ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN

La planificación de un proyecto significa pensar en lo que tiene que hacerse y en qué orden para conseguir que el proyecto se termine a tiempo, y según el coste y los requisitos especificados. Comienza con la fase de “Definición” cuando uno se asegura de comprender lo que se necesita y lo que está incluido en el proyecto.

Es muy importante hacer muchas preguntas periódicamente. El resultado de tantas preguntas puede ser el descubrir todo lo que “no sabemos aún” del proyecto. El resultado final de estas averiguaciones debe ser documentado y aprobado por el “cliente” final. Esta es una fase “vital” para el éxito de cualquier proyecto. Todo el tiempo que se emplee en definir correctamente el alcance del proyecto es tiempo bien empleado. Es importante saber lo que sabemos del proyecto y lo que nos falta por saber. Tiempo significa dinero y, aunque esto es cierto, muchos directivos no quieren que se emplee mucho tiempo en la definición y planificación del proyecto y, en consecuencia, se acaba perdiendo dinero al final del mismo. El mayor porcentaje de fracaso de los proyectos, en general, es debido a que se dedica muy poco tiempo a validar su alcance.

CONCLUSIONES

- Podemos decir que un proyecto es un trabajo que tiene un comienzo y un fin. Este trabajo debe planificarse y controlarse.
- Las empresas llevan a cabo trabajo para alcanzar sus objetivos.
- Los proyectos son un resultado de aquellas actividades organizativas que no pueden tratarse dentro de la operación de la empresa.
- La dirección de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para que sus actividades alcancen los requisitos del proyecto.
- El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el comienzo con su fin.
- Las técnicas de dirección de proyectos tienen un amplio campo de aplicación.
- No importa si el proyecto es grande o es pequeño, la persona responsable necesita reflejar el apoyo de un patrocinador del proyecto (*sponsor*) y hacerlo visible en su empresa.