

# Capítulo 1

## Las cuatro fases de la gestión de proyectos

Si estás coordinando el desarrollo de una web, el diseño de un coche, el traslado de tu departamento a unas nuevas instalaciones, la actualización del sistema informático o cualquier otro proyecto —grande o pequeño—, siempre pasarás por estas cuatro etapas: planificación, desarrollo, ejecución y finalización. Aunque cada una de estas fases tenga características singulares, se superponen. Por ejemplo, normalmente empezarás a planificar con un presupuesto y una fecha de finalización aproximados. Una vez estés en las fases de desarrollo y ejecución, definirás e implementarás los detalles del plan del proyecto. Eso te aportará nueva información, por lo que revisarás el presupuesto y la fecha de finalización. Dicho de otro modo, planificarás mejor a partir de tu mejor conocimiento de la situación general.

---

Adaptado de *Pocket Mentor: Managing Projects* (producto n.º 1878), Harvard Business Review Press, 2006.

## Visión de conjunto

La siguiente tabla describe las actividades de cada fase, así como las habilidades y herramientas necesarias para realizar el trabajo:

### FASES DEL PROYECTO

Planificación	Desarrollo	Ejecución	Finalización
<b>ACTIVIDADES</b>			
Determinar el problema que realmente hay que resolver	Crear el equipo	Monitorizar y controlar el proceso y el presupuesto	Evaluar la ejecución del proyecto
Identificar las partes interesadas	Planificar la asignación de tareas	Informar del progreso	Cerrar el proyecto
Definir los objetivos del proyecto	Crear el calendario	Celebrar reuniones semanales con el equipo	Recibir informes del equipo
Determinar el alcance, los recursos y las principales tareas	Celebrar la reunión de lanzamiento	Gestionar problemas	Realizar un informe de evaluación posterior
Prepararse para soluciones intermedias	Elaborar un presupuesto		
<b>HABILIDADES CLAVE</b>			
Analizar las tareas	Analizar los procesos	Supervisar	Realizar un seguimiento
Planificar	Formar los equipos	Liderar y motivar	Planificar
Analizar los costes y beneficios de distintas opciones	Delegar	Comunicar	Comunicar
	Negociar	Gestionar conflictos	
	Seleccionar y contratar personal	Resolver problemas	
	Comunicar		
<b>HERRAMIENTAS</b>			
Estructura de desglose de trabajo	Herramientas de programación (CPM, PERT, Gantt)		Informe de evaluación posterior: análisis y lecciones aprendidas

## **Planificación: cómo diseñar un proyecto**

Cuando pensamos en la planificación de un proyecto, casi de inmediato nos viene a la mente su programación temporal, aunque en realidad no llegaremos a ese punto hasta la fase de desarrollo. El auténtico objetivo de la planificación es definir los fundamentos: qué problema queremos resolver, quién participará en el proyecto y qué se hará.

### ***Determinar cuál es exactamente el problema que se ha de resolver***

Antes de empezar, es importante invertir un tiempo en detallar qué asunto en concreto se abordará en el proyecto. No siempre es obvio.

Pongamos por caso que el director de sistemas informáticos te ha pedido a ti, que eres el gerente de tecnologías informáticas, que crees una nueva base de datos y un nuevo sistema para introducir la información. Seguramente, tendrás muchas ganas de iniciar el proyecto lo antes posible para, así, resolver esos problemas con los que estás lidiando desde hace algún tiempo. Pero ¿conseguirás de este modo resolver el problema de la empresa? Si quieres que el proyecto tenga más probabilidad de éxito, primero debes ir más allá de los síntomas ya observados: «No podemos sacar los datos con la suficiente rapidez», y «Tengo que filtrar cuatro informes diferentes para compilar una simple actualización de la actividad reciente de mis clientes». Tienes que localizar aquellos problemas subyacentes que la organización está intentando resolver. Antes de diseñar la base de datos, plantéate unas cuantas cuestiones: qué tipo de

datos son necesarios, qué se hará con ellos, para cuándo es necesaria una solución, etcétera. Si no lo haces, correrás el riesgo de malgastar tiempo y dinero creando una solución demasiado simple, o demasiado compleja, tardía o sencillamente inútil para los usuarios.

### ***Identificar a las partes interesadas***

Verás más claramente el auténtico problema cuando determines quiénes son las **partes interesadas**. Es decir, cuando te plantees a qué cargos o personas afectarán las distintas actividades o los resultados del proyecto, quién aportará los recursos necesarios (personas, espacio, tiempo, herramientas y dinero) y quién utilizará el producto del proyecto o se beneficiará de él. Las partes interesadas trabajarán contigo para enunciar qué significa exactamente que el proyecto tenga éxito. Consigue que definan qué esperan del proyecto y qué están dispuestas a aportar para conseguirlo. Además, si alguna de las partes interesadas cambia de idea a mitad de camino, debes estar preparado no solo para dar una respuesta a los nuevos participantes, sino también para incluir a los otros en cualquier decisión que implique redirigir el proyecto.

Tanto si estás gestionando el proyecto en una empresa como si trabajas de asesor independiente, es fundamental que te respalden las personas para las que trabajas. En algunas ocasiones, puede que lo vean todo color de rosa y que te exijan una enorme cantidad de trabajo en un plazo imposible; en otras, quizá esperen que obres milagros con unos recursos de material o personal insuficientes. Como gestor del proyecto, deberás asegurarte de que los requisi-

tos y los recursos se correspondan equitativamente... o te verás abocado al fracaso.

### ***Definir los objetivos del proyecto***

Una de las tareas de planificación más difíciles es la de combinar las expectativas de las distintas partes interesadas en un conjunto coherente y manejable de objetivos. El éxito del proyecto se medirá en función de hasta qué punto se satisfagan dichos objetivos. Cuanto más explícitos sean desde un principio, menor desacuerdo encontrarás después respecto a si has cumplido o no las expectativas. De todos modos, en la fase de planificación aún quedan muchas cosas en el aire, por lo que cada cierto tiempo tendrás que revisar esos objetivos marcados, a medida que vayas recabando información sobre lo que debes lograr.

Cuando definas los objetivos, piensa en la palabra **METAS**. Un objetivo debe ser:

- **Medible**
- **Específico**
- **Temporalmente limitado**
- **Alcanzable**
- **Sensato**

Supongamos que el actual seguro médico de una empresa no está ofreciendo un nivel de servicio acorde con las cuotas que pagan los empleados; por ello, el departamento de recursos humanos ha recibido el encargo de buscar un nuevo proveedor. Los objetivos **METAS** del proyecto podrían ser los siguientes:

## Visión de conjunto

1. **Evaluar** <alcanzable> al menos a **seis** <medible> proveedores que cumplan los criterios mínimos del departamento en cuanto a calidad del servicio.
2. **Recomendar** <alcanzable>, en el Consejo de Administración de **junio** <temporalmente limitado>, los **tres** <específico> que ofrezcan la mejor y mayor cobertura a un coste que sea al menos un **10%** <sensato> más bajo que la actual contribución de la compañía por empleado.

Cuando definas los objetivos de tu proyecto ten en cuenta los siguientes factores:

- **Calidad.** Identifica los criterios de calidad, y determina cómo cumplirlos y evaluarlos.
- **Organización.** Calibra los objetivos en función de las personas y los recursos que tienes a tu disposición.
- **Comunicación.** Determina qué información necesita cada una de las partes interesadas y cómo facilitársela.

### ***Determinar el alcance, los recursos y las principales tareas***

Muchos proyectos fracasan porque o bien se abarca más de lo debido y, por lo tanto, se subestima enormemente el tiempo y el dinero necesarios, o bien porque no se ha tenido en cuenta una importante parte del trabajo. Una herramienta bastante útil para evitar estos problemas es la **estructura de desglose de trabajo (EDT)**, que ayuda a determinar el alcance y las tareas del proyecto, así como

a establecer estimaciones (encontrarás un ejemplo más adelante en este capítulo). El concepto subyacente consiste en subdividir actividades complejas en sus unidades más manejables.

Para crear una EDT:

- Pregúntate: «¿Qué se tiene que hacer para conseguir X?».
- Sigue haciéndote la misma pregunta hasta que la respuesta esté desglosada en tareas que ya no se puedan subdividir más.
- Calcula cuánto tiempo será necesario para realizar las tareas y cuánto costarán en términos de dinero y de horas por persona.

Normalmente, una EDT consta de tres a seis niveles de actividades subdivididas. Cuanto más complejo sea el proyecto, más niveles contendrá. Como norma general, no deberías llegar a tener más de veinte: solo un proyecto inmenso podría abordar tantos.

Ahora, durante la fase de planificación, no te preocupes por la secuencia de actividades. Ya te encargarás de la programación en la fase de desarrollo. Utiliza la EDT para crear un marco que irás rellenando a medida que tengas las ideas más claras sobre las limitaciones de personal, presupuesto y tiempo de ejecución del proyecto. Abultar las estimaciones es una manera aceptable de reducir riesgos, pero hazlo abiertamente y explica a las partes interesadas por qué lo haces.

Una cuidadosa planificación te permitirá hacer una estimación bastante ajustada de cuántas personas —con qué

## Visión de conjunto

habilidades— serán necesarias para desarrollar un proyecto. También podrás hacerte una buena idea de cuánto tiempo llevará su ejecución.

### ***Prepararse para soluciones intermedias***

El tiempo, el coste y la calidad son las tres variables relacionadas que suelen determinar lo que puedes lograr.

$$\text{Calidad} = \text{tiempo} + \text{coste}$$

Modifica cualquiera de estas variables y cambiará el resultado. Por supuesto, este tipo de modificaciones a menudo se producen en medio del proyecto. Por ejemplo, si el plazo para crear un nuevo sistema de gestión de la base de datos de repente se reduce a la mitad, o bien tendrás que contratar al doble de personal, o bien tendrás que conformarte con un sistema más sencillo que el planeado originalmente. No dejes que las trivialidades interfieran en las actividades esenciales del proyecto. La clave es establecer un nivel de calidad que satisfaga las necesidades de las partes interesadas.

Saber desde el principio cuál es la variable más importante para cada una de las partes interesadas te ayudará a hacer los cambios adecuados a lo largo del proyecto. Es tu responsabilidad mantener a todo el mundo informado de cualquier modificación y de las consecuencias que conlleva en términos de tiempo, coste y calidad.

## ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

### Ejemplo de un documento de planificación

Elabora una estructura de desglose de trabajo (EDT) para que no se te pase por alto ninguna parte importante de una actividad compleja y para no subestimar el tiempo y el dinero necesarios para realizar el trabajo. Utiliza tantas páginas como sea necesario.

#### DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO GLOBAL

El «proyecto global» consiste en migrar tres servidores web y las bases de datos a un nuevo centro de procesamiento de datos (CPD). Es necesario instalar cinco nuevos servidores en el nuevo centro: estos servidores replicarán los servidores de producción existentes en el antiguo centro de datos. Los nuevos servidores se construirán con las mismas especificaciones que los antiguos, ejecutarán la misma aplicación y tendrán el mismo contenido. Una vez instalado el nuevo equipamiento, se pondrá a prueba para comprobar su funcionalidad. Los sitios tendrán una fecha de migración y activación. Por último, se retirará el equipamiento antiguo y se volverá a incluir en el inventario.

#### TAREA PRINCIPAL

Obtener el equipamiento.

##### Subtareas de nivel 1

Comprar tres servidores web y dos bases de datos.

Enviar el equipamiento al nuevo centro de datos.

##### Subtareas de nivel 2

Preparar el pedido y comprar servidores.

Avisar al centro de datos de la llegada del equipamiento.

##### Duración de la subtarea

7 días

#### TAREA PRINCIPAL

Instalar equipamiento.

##### Subtareas de nivel 1

Instalar físicamente el hardware.

Cargar sistemas operativos.

(continúa)

## Visión de conjunto

### (CONTINUACIÓN)

Cargar aplicaciones.

Replicar el contenido en los nuevos servidores.

---

#### Subtareas de nivel 2

Colocar y cablear el nuevo equipamiento en el centro de datos y asegurar conectividad física y de red.

Cargar sistemas operativos base para los servidores web y de bases de datos.

Cargar el software de aplicaciones, incluido el software del servidor web, las aplicaciones de la base de datos y cualquier elemento dependiente.

Copiar la configuración de los sitios de producción, transferir los datos a los nuevos servidores y cargarlos adecuadamente.

---

#### Duración de la subtarea

8 días

### TAREA PRINCIPAL

Poner a prueba el equipamiento.

---

#### Subtareas de nivel 1

Poner a prueba las máquinas.

---

#### Subtareas de nivel 2

Asegurar la conectividad de red, así como la funcionalidad y la integridad del acceso a la base de datos y la web.

---

#### Duración de la subtarea

2 días

### TAREA PRINCIPAL

Activar el nuevo equipamiento.

---

#### Subtareas de nivel 1

Migrar al nuevo sitio de producción.

Comprobar la integridad del contenido y los datos.

---

## TAREA PRINCIPAL

### Subtareas de nivel 1

Trasladar el acceso a la web y la base de datos a los nuevos sitios.

Llevar a cabo una serie de test predeterminados para verificar que los datos sean exactos y que se haya captado y aplicado cualquier actualización realizada desde la replicación.

### Duración de la subtarea

2 días

## TAREA PRINCIPAL

Volver a comprobar el equipamiento.

### Subtareas de nivel 1

Dejar encendidas las máquinas durante 24 horas y volver a comprobar su integridad.

### Subtareas de nivel 2

Realizar los test una vez más para comprobar el correcto funcionamiento de las actualizaciones y el registro de datos.

### Duración de la subtarea

1 día

## TAREA PRINCIPAL

Retirar el equipamiento antiguo.

### Subtareas de nivel 1

Retirar el equipamiento del centro de datos.

Volver a incluir el equipamiento en el inventario para futuros usos.

### Subtareas de nivel 2

Desinstalar el equipamiento, borrar el software y los contenidos.

Reenviar el equipamiento al inventario.

### Duración de la subtarea

2 días

## **Desarrollo: cómo poner en marcha el proyecto**

En la fase de desarrollo reunirás a tu equipo. Las estimaciones de tiempo se convertirán en calendarios. Las estimaciones de costes se convertirán en presupuestos. Juntarás todos tus recursos. Recibirás y adquirirás compromisos.

### ***Formar un buen equipo***

Tu primera tarea en esta fase es calcular qué habilidades son necesarias para desarrollar el proyecto; de este modo, podrás fichar a las personas adecuadas. Para ello deberás examinar directamente la estructura de desglose de trabajo que realizaste durante la fase de planificación, cuando elaboraste tu mejor estimación de las tareas y actividades necesarias. Es posible que debas buscar a personas que tengan algunas habilidades específicas, ya sean trabajadores externos o empleados de otros departamentos de tu organización. No te olvides de presupuestar tiempo y dinero por si es necesario cubrir huecos con personas externas o que no estén al día en algunas tareas puntuales y necesiten formación.

### ***Planificar la asignación de tareas***

Si ya tienes formado tu propio equipo, seguramente ya habrás decidido de qué se encarga cada individuo. En el caso de que hayas heredado un equipo con el que ya has trabajado antes, probablemente tú mismo podrás asignar las tareas. En cambio, si te han asignado a un grupo nuevo al que no conoces, antes de asignar tareas, haz una lista de las habilidades necesarias y habla con cada miembro del equipo sobre sus capacidades personales. Proceder de este modo también te servirá para comenzar a establecer la comunicación y la cohesión del grupo. Por ejemplo, si

el proyecto requiere una habilidad que ningún miembro del equipo posee, quizá alguno conozca a alguien que sí la tenga... o tal vez alguien esté interesado en formarse para adquirirla.

Está claro que, aunque quieras, tú solo no podrás hacerlo todo. Una vez asignadas las tareas a los miembros de tu equipo, facilítales la información y los recursos necesarios para que puedan realizarlas con éxito... luego distánciate y deja que hagan su trabajo. Es posible que, a medida que el proyecto avance, tengas que delegar más tareas de las que originalmente habías previsto. Sé lo suficientemente flexible para hacerlo. No te olvides de que tú, como gestor del proyecto, eres el responsable de los resultados (véase el recuadro «Consejos para delegar eficazmente»).

### ***Crear el calendario***

Sería fantástico poder hacer un recuento de las tareas pendientes y decir: «Con los recursos que tenemos, necesitaremos tanto tiempo», y luego conseguir exactamente lo necesario. Pero la realidad es que la mayoría de proyectos tienen unas fechas de inicio y final fijas, independientemente de los recursos disponibles.

Para crear un calendario realista dentro de dichas limitaciones, es mejor trabajar en orden inverso; es decir, a partir de los plazos inamovibles marcados —de las fechas inmutables—, a fin de averiguar cuándo deberás tener listo el material que se ha de entregar o presentar. Por ejemplo, si un informe anual se ha de entregar para una reunión de accionistas y sabes que el impresor necesita dos semanas, todo el texto del informe, el diseño y la maqueta final deberán estar listos para enviarlos a imprenta dos semanas antes de la reunión.

## CONSEJOS PARA DELEGAR EFICAZMENTE

- Reconoce las aptitudes de cada miembro del equipo.
- Confía en la capacidad de tu equipo para realizar su trabajo.
- Céntrate en los resultados que se van obteniendo y abandona la necesidad de implicarte en cómo se llevan a cabo las tareas.
- Considera que saber delegar es el mejor método para que tu equipo desarrolle sus habilidades.
- Para que el personal trabaje prestando mejor rendimiento, delega hasta el nivel más bajo.
- Explícales las tareas de la forma más clara posible y facilítales los recursos necesarios para que las realicen con éxito.
- Evita la delegación inversa: no resuelvas problemas ni tomes decisiones por los miembros de tu equipo de forma automática. Céntrate en generar alternativas conjuntamente.

En función de la complejidad de tu proyecto, hay algunas herramientas que resultan útiles para secuenciar las tareas, como el **método de la ruta crítica** y el **diagrama PERT**, o el **diagrama Gantt**, para planificar su orden cronológico y duración. El diagrama PERT utiliza la técnica de revisión y evaluación de proyectos (PERT, por sus siglas en inglés). Más adelante, detallamos su funcionamiento. Por el momento, basta con que tengas presente la regla general de «trabajar en orden inverso», así como los siguientes pasos básicos a la hora de crear calendarios:

1. Utiliza la estructura de desglose de trabajo o un esquema similar para hacer una lista de actividades o tareas, y delinea su secuenciación determinando cuáles son esenciales para alcanzar el resultado deseado.
2. Asigna a cada tarea un entregable: por ejemplo, «elaborar un primer borrador de las preguntas de la encuesta».
3. Utiliza entregables para crear un calendario con plazos realistas.
4. Detecta los cuellos de botella que puedan alterar el calendario.
5. Busca maneras de eliminar los cuellos de botella o incorpora tiempo extra para sortearlos.
6. Establece sistemas de control y comunicación para actualizar y revisar el calendario.
7. Mantén implicadas a todas las partes interesadas e infórmalas sobre el progreso del proyecto y cualquier modificación del calendario.

### ***Celebrar la reunión de lanzamiento***

Una vez elegidos los miembros del equipo y elaborado el calendario, convoca a todo el mundo para una reunión de lanzamiento. Repasa detalladamente el plan y los objetivos del proyecto con todo el grupo, y revisa también la propuesta de calendario. Asegúrate de dejar claras las distintas funciones y responsabilidades.

Anima a los miembros del equipo a que se planteen y señalen en qué áreas pueden producirse problemas y dónde

podrían introducirse mejoras. Considera seriamente sus sugerencias —sobre todo, las relacionadas con áreas en las que los miembros del equipo tengan más experiencia que tú—, y ajusta tus estimaciones y actividades en consecuencia.

### ***Elaborar un presupuesto***

La primera pregunta que nos plantearemos a la hora de elaborar un presupuesto será: «¿Qué se necesita exactamente para realizar el trabajo?». Para determinar los costes, desglosa el proyecto en las siguientes categorías:

- **Personal.** ¿Has calculado todos los costes: los corrientes y los extraordinarios, los de los empleados y los de los trabajadores externos? Esta suele ser la partida más grande de un presupuesto.
- **Transporte.** ¿Es todo el personal del mismo lugar de trabajo o será necesario trasladar a algunos empleados?
- **Formación.** ¿Saben todos utilizar el equipamiento y el *software* necesarios? ¿Tienen los miembros de tu equipo las habilidades necesarias? ¿Será necesario un medio de transporte para la formación? Una vez terminado el proyecto, ¿tendrás que enseñar a los usuarios cómo ejecutarlo?
- **Suministros.** Además del computador, el *software* y otras herramientas habituales, ¿tu equipo necesita algo más?
- **Espacio.** ¿Es necesario reubicar a los empleados? ¿Cuánto espacio será necesario en el nuevo local y qué precio tendrá? ¿Habrá gastos corrientes de mantenimiento?

- **Investigación.** ¿Tendrás que comprar información o datos en los que basar el proyecto? ¿Cuánta investigación tendrá que hacer tu propio equipo? ¿A qué precio?
- **Gastos de capital.** ¿Qué equipamiento o actualizaciones técnicas de alto coste serán necesarios para realizar el trabajo? ¿Los gastos de capital se amortizarán por sí solos? En tal caso, ¿cómo?
- **Gastos generales.** ¿Qué gastos generales prevés para tu proyecto? ¿Son coherentes con el porcentaje estándar de gastos generales de tu empresa?

Tras introducir las cifras de estas categorías estándares en el presupuesto, pregunta a un asesor de confianza de qué te has olvidado. ¿Se te han pasado por alto los seguros, los derechos de licencia o los gastos de asesoramiento legal o contable?

Un presupuesto, por muy minuciosamente planeado que esté, solo es la mejor estimación. En absoluto te sorprendas si los números reales se acaban desviando de tus estimaciones originales; sé lo más flexible posible dentro de tus limitaciones de tiempo, de exigencias de calidad y de dinero total disponible.

## **Ejecución: cómo implementar la estrategia**

Ha llegado la hora de pasar a la acción. La fase de ejecución suele ser la más gratificante, pues es cuando el trabajo se lleva a cabo de verdad, pero también puede ser la más frustrante. Los detalles pueden resultar bastante tediosos y, en ocasiones, abrumadores.

### ***Monitorizar y controlar el proceso y el presupuesto***

Tanto si tienes establecido un sistema de control del proyecto formal como si realizas tus propias comprobaciones de forma periódica, trata de mantener una perspectiva global para que los detalles y los problemas insignificantes no te absorban. Los programas informáticos para el seguimiento de proyectos pueden ayudarte a valorar tus avances. No existe una única perspectiva válida para todos los proyectos. Probablemente, un sistema apropiado para un proyecto grande, con el exceso de papeleo que requiere, saturará un proyecto pequeño; mientras que un sistema que funciona en proyectos pequeños no será lo suficientemente potente para uno grande.

Responde con rapidez ante los cambios de datos o información que se vayan produciendo; busca los primeros indicios de posibles problemas para poder corregirlos a tiempo. De lo contrario, solo estarás haciendo un seguimiento, no ejerciendo el control. Deja claro a tu equipo que tus respuestas ante los problemas que surjan no servirán de nada si no recibes la información en el momento oportuno —en la mayoría de los casos, basta con una puesta al día semanal—. Pero tampoco te apresures a resolver las cosas precipitadamente: es importante que los miembros del equipo solucionen los pequeños problemas por su cuenta.

Examina los números reales a medida que van llegando, para asegurarte de que coinciden con las cantidades presupuestadas. De todos modos, siempre hay que estar preparado para explicar por qué hay gastos extra que son inevitables. Algunos de los que suelen aparecer en los proyectos son el aumento de las horas extra para poder cumplir los plazos, los honorarios de consultores para resolver problemas imprevistos y las fluctuaciones en los tipos de cambio.

### ***Informar sobre el avance del proyecto***

En general, las diferentes partes interesadas querrán actualizaciones e informes de la evolución del proyecto periódicos. Pregúntales qué cantidad de información quieren recibir y en qué formato. No escondas ni minimices los problemas que vayan surgiendo, pues fácilmente podrían derivar en una crisis. Si todas las partes interesadas están bien informadas, podrán ser un recurso muy positivo en caso de dificultades.

### ***Celebrar reuniones semanales con el equipo***

Cuando nos encontramos inmersos en los detalles de un proyecto, resulta fácil distraerse de las actividades esenciales hacia direcciones que nos hacen perder el tiempo. Para que tu equipo permanezca concentrado, celebra una reunión semanal y recuérdales periódicamente qué es lo esencial para el éxito del proyecto.

## **CONSEJOS PARA CONTROLAR LOS RETRASOS EN EL PROYECTO**

Antes de aceptar como inevitable el retraso para finalizar el proyecto, intenta aplicar los siguientes métodos:

- ***Renegociar con las partes interesadas.*** Plantéales la posibilidad de aumentar el presupuesto o de ampliar el plazo.
- ***Utilizar los pasos subsiguientes para recuperarse.*** Examina presupuestos y calendarios para ver si es posible recuperar el tiempo perdido más adelante.
- ***Reducir el alcance del proyecto.*** ¿Puedes renunciar a elementos no esenciales del proyecto para reducir costes y ganar tiempo?

(continúa)

### (CONTINUACIÓN)

- **Utilizar más recursos.** ¿Puedes poner a trabajar a más personas o máquinas? Sopesa los costes en relación con la importancia del plazo.
- **Aceptar una sustitución.** ¿Puedes utilizar un elemento menos costoso o más fácilmente disponible?
- **Buscar fuentes alternativas.** ¿Puedes encontrar en otro lugar el elemento que falta?
- **Aceptar una entrega parcial.** ¿Puedes mantener el proyecto en marcha con las tareas ya finalizadas aunque recibas el resto más adelante?
- **Ofrecer incentivos.** ¿Puedes dar bonificaciones u otros alicientes para facilitar que la entrega se realice dentro del plazo?
- **Exigir que se cumpla lo prometido.** Si insistes en que alguien haga lo que había dicho que haría, ¿conseguirás el resultado deseado? Es posible que para hacerlo necesites el apoyo de cargos directivos superiores. Sírrete de esta táctica de forma selectiva: procura no dañar relaciones importantes en busca de tu objetivo.

Define claramente el orden del día de las reuniones. Trata de estructurarlas alrededor de números de producción, del objetivo de los ingresos o de cualquier otra medida que hayas elegido para evaluar el rendimiento. Muchos de los puntos del orden del día surgirán de forma natural de objetivos que el proyecto haya incumplido, satisfecho o superado:

por ejemplo, quizá haya que debatir en grupo si es preciso desplazarse en más ocasiones durante la realización del proyecto, porque has detectado una bajada de la productividad en una oficina satélite. O tal vez haya que pedir a los diseñadores que sigan reuniéndose cada dos semanas, porque han conseguido doblar su producción creativa desde que empezaron a reunirse con esa frecuencia. Mantén el impulso del proyecto realizando un seguimiento semanal de cualquier tarea en curso y conéctala con las medidas de evaluación global que hayas establecido. Asimismo, a lo largo del trayecto, no dejes de celebrar los pequeños éxitos logrados por tu equipo: así revitalizarás su entusiasmo a medida que progresen hacia mayores objetivos.

### ***Gestionar problemas***

Las consecuencias de algunos problemas pueden llegar tan lejos como para poner en riesgo todo el proyecto. A continuación, enumeramos cuatro de las dificultades más importantes que deberás afrontar:

1. **Demoras.** El problema más común en la gestión de proyectos son los retrasos en su ejecución. Muchas veces las demoras son inevitables, pero normalmente es posible, como mínimo, mejorar la situación. El primer paso es reconocer que existe un retraso. Si has realizado un estrecho seguimiento de la evolución del proyecto, te darás cuenta rápidamente de cuándo se han reajustado los horarios para asumir retrasos o cuellos de botella inesperados.
2. **Corrupción del alcance (*scope creep*).** Las demoras pueden ser fruto de una presión interna para

alterar el alcance del proyecto. Cuando las partes interesadas piden cambios, es tu responsabilidad comunicarles claramente cómo dichos cambios afectarán al coste, al tiempo o a la calidad del proyecto.

En algunos casos, la corrupción del alcance se convierte en una batalla permanente para el gestor del proyecto. Cuando se han acordado presupuestos e hitos específicos, es posible que la gente empiece a ver que se pueden hacer más cosas. Evita verte atrapado en la resolución de problemas que quedan fuera del alcance predefinido del proyecto, aunque sean cuestiones que tu empresa necesita abordar urgentemente.

- 3. Problemas de calidad.** Asegurar la calidad es fundamental para lograr el éxito de cualquier proyecto. Por desgracia, a veces también cede ante la presión de las fechas límite. No apresures la realización de controles de calidad esenciales en aras del cumplimiento del calendario. Y, a la hora de examinar los entregables, utiliza las herramientas más apropiadas —tales como inspecciones detalladas, listas de comprobación o muestreos estadísticos— para aceptarlos o rechazarlos. En función de los costes, devuelve los entregables rechazados o revísalos.
- 4. Problemas humanos.** Estos suelen ser los desafíos más difíciles que debe afrontar un gestor de proyectos. Generalmente, se pueden evitar o gestionar estableciendo, desde un principio, una comunicación fluida con cada miembro del equipo.

Si las reuniones semanales de grupo no son suficientes, quizá sea necesaria una interacción diaria —con miembros concretos del equipo o con todo el grupo—.

Presta atención a pequeñas señales de problemas emergentes: una mayor tensión e irritabilidad, una pérdida del entusiasmo o una incapacidad para tomar decisiones por parte de un miembro del equipo... Cuando detectes señales de este tipo, investiga rápidamente cuál es el meollo de la cuestión, y gestionalo. No permitas que una pequeña contrariedad derive en un desastre.

## **Finalización: es importante cómo se gestiona el final**

Algunos proyectos se hacen eternos, pero todos terminan en algún momento. ¿Cómo saber, en calidad de gestor de proyectos, cuándo hay que poner el punto final? ¿Y cómo llevarlo a cabo en la práctica?

### ***Evaluar la ejecución del proyecto***

Antes de finalizar el proyecto, tu equipo debe haber cumplido sus objetivos —o determinar, junto con las principales partes interesadas, que dichos objetivos ya no son pertinentes—. Compara la evolución del proyecto con el alcance que todo el mundo acordó al comienzo. Así, podrás calcular la ejecución del proyecto... y si aún queda trabajo por hacer. Cuando hables de tus conclusiones con las partes interesadas del proyecto, llega a un consenso con ellas sobre hasta qué punto está «terminado» el proyecto. Mantén el alcance del proyecto en el centro de atención para que todo el mundo utilice la misma vara de medir a la hora de evaluar su éxito.

## INFORME DE EVALUACIÓN POSTERIOR

### Ejemplo de análisis y lecciones aprendidas

**Nombre del proyecto:** Proyecto Phoenix

**Fecha:** 5/29/200X

**Presentes en esta sesión:** Rafael, Phil y Carmen

#### FASE/TAREA DEL PROYECTO

Adquisición del equipamiento

#### Qué ha funcionado

Obtención de los servidores web a tiempo y dentro de presupuesto.

#### Qué no ha funcionado

Problemas logísticos con la disponibilidad de servidores de bases de datos: dieron lugar a un retraso. El envío exprés supuso un gasto adicional.

#### Formas de mejorar

Tenemos que pedir el equipamiento con más tiempo.

#### FASE/TAREA DEL PROYECTO

Instalación del equipamiento

#### Qué ha funcionado

Se recuperaron dos días gracias al esfuerzo realizado por Rafael y Carmen durante la fase de instalación.

#### FASE/TAREA DEL PROYECTO

Puesta a prueba del equipamiento

#### Qué ha funcionado

La fase de pruebas tuvo éxito: se descubrió un error en el contenido de la base de datos y pudo corregirse antes de la migración.

#### FASE/TAREA DEL PROYECTO

Activación del nuevo equipamiento

#### Qué ha funcionado

Migración sin problemas con el mínimo tiempo fuera de servicio.

---

**Qué no ha funcionado**

Algunos usuarios no sabían que iba a producirse una breve interrupción.

---

**Formas de mejorar**

Dar a conocer el periodo de trabajo de forma más agresiva.

**FASE/TAREA DEL PROYECTO**

Segunda puesta a prueba del equipamiento

---

**Qué ha funcionado**

Las pruebas fueron satisfactorias.

**FASE/TAREA DEL PROYECTO**

Retirada del equipamiento antiguo

---

**Qué ha funcionado**

Se retiraron los sitios y se eliminó el contenido sin problemas; volvió a incluirse el equipamiento en el inventario.

---

**Qué no ha funcionado**

Hubo cierta confusión con algunos números de serie y el inventario, pero acabó resolviéndose.

---

**Formas de mejorar**

Comprobar con antelación los números de serie para minimizar problemas al final del proyecto.

**ANÁLISIS DE OBJETIVOS**

¿Cuál fue el desempeño del proyecto/equipo a la hora de...

... alcanzar las metas y cumplir los objetivos del proyecto?

Éxito: se lograron todos los objetivos.

... cumplir los plazos y la fecha de finalización?

Éxito: cumplimos nuestra fecha meta.

... hacer un seguimiento y mantenerse dentro del presupuesto?

Éxito: un pequeño sobrecoste fue inevitable.

(continúa)

## Visión de conjunto

### ANÁLISIS DE OBJETIVOS (CONTINUACIÓN)

#### ¿Cuál fue el desempeño del proyecto/equipo a la hora de...

... comunicarse con las partes interesadas?

Éxito parcial: *deberíamos haber comunicado los requisitos antes y mejor a las personas implicadas en cada fase del proyecto.*

### EVALUACIÓN DE RECURSOS

#### ¿Los recursos asignados (tiempo, personas, dinero) fueron adecuados, suficientes y utilizados de forma eficiente?

*En términos generales, la asignación de recursos fue apropiada. El proyecto superó ligeramente el presupuesto previsto, pero no fue incorrecto. Las personas que participaron en él contaban con la experiencia y los conocimientos necesarios para llevar a cabo las fases sumamente técnicas del proyecto. El calendario era el adecuado, pues el proyecto se completó dentro de plazo sin exceso de tiempo.*

### LECCIONES APRENDIDAS

#### ¿Qué lecciones clave ha dado el proyecto que puedan resultar útiles en el futuro?

*En cada fase del proyecto, es fundamental tener en cuenta los próximos pasos que se van a dar y avisar, lo antes posible, a los diferentes grupos o personas de qué recursos serán necesarios. De este modo, habríamos podido comprar el equipamiento a su debido tiempo y no habríamos tenido que apresurarnos tanto en las últimas fases para cumplir los plazos.*

## Cerrar el proyecto

Los pasos que des para poner el punto final al proyecto dependerán de si es tu equipo el que se responsabiliza de sus propios entregables, si los transfiere a otro grupo de la organización o si debe finalizar el proyecto por completo. Más adelante, en esta guía se explican estos tres tipos de cierre, así como algunas técnicas muy útiles para ejecutarlos fácilmente. Si tu proyecto ha salido según lo previsto, ya

es hora de celebrarlo. Lo más probable es que, a lo largo del trayecto, haya habido momentos difíciles —el proyecto ha llevado más tiempo de lo previsto, el resultado es inferior a lo esperado, los costes superan tus estimaciones...—, pero, aun así, es importante reconocer los esfuerzos y logros del equipo.

### ***Recibir informes del equipo***

Sea cual sea el resultado, no olvides programar una evaluación posterior: es el momento de recibir los informes del equipo y de documentar el proceso para compartir las lecciones aprendidas. La evaluación posterior es una oportunidad para descubrir, no para criticar ni echar culpas a nadie. Si algún miembro del equipo teme que le culpabilicen de problemas que han sucedido, seguramente intentará ocultarlos, en lugar de ayudar a buscar mejores maneras de gestionarlos en el futuro.

### ***Realizar un informe de evaluación posterior***

El informe de evaluación posterior documenta la información que será útil no solo para el equipo y las partes interesadas del proyecto actual, sino también para otros gestores de proyectos que puedan utilizarlo para planificar su propio trabajo (véase el informe de ejemplo en este mismo capítulo). Debe incluir:

- **Conclusiones del equipo.** De los informes de tu equipo, ¿qué lecciones crees que pueden resultar útiles más adelante?

## NOTA SOBRE LAS OFICINAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Las grandes compañías suelen tener lo que se conoce como **oficina de gestión de proyectos**, que ejecuta algunas de las siguientes tareas:

- Establecer procesos y patrones que sirvan de guía a los gestores en la planificación y la ejecución del proyecto.
- Orientar y ayudar a los directivos, a los gestores y a los miembros de los equipos a la hora de implementar los procesos y patrones.
- Gestionar proyectos directamente para conseguir los objetivos deseados (en organizaciones con una estructura matricial fuerte, este tipo de oficina no asume tal responsabilidad).

Una oficina para la gestión de proyectos bien gestionada ayuda al equipo encargado de un proyecto a desarrollar un plan adecuado, a realizar una estimación razonable de los riesgos y a hacer el seguimiento de las distintas etapas; además, el equipo dispondrá de opciones adecuadas para desviarse del procedimiento estándar si es necesario.

- **Estatus futuro.** Una vez concluido, ¿qué pasará con el proyecto? ¿Formaba parte de otro proyecto más grande?, o ¿era un trabajo independiente que ha cumplido sus objetivos?

- **Estatus de las tareas críticas en curso.** ¿Cuál es el estatus actual de las actividades en curso que tengan un elevado nivel de riesgo técnico o que estén siendo realizadas por proveedores externos o subcontratados?
- **Evaluación de riesgos.** ¿Algún riesgo podría causar —o ha causado— una pérdida financiera, el fracaso del proyecto u otros problemas?
- **Limitaciones de la inspección.** ¿Existe alguna razón para cuestionar la validez de la evaluación posterior? ¿Falta alguna información? ¿Algún dato es dudoso? ¿Algún miembro del grupo ha sido reacio a facilitar detalles?

Incluso después de haber finalizado el proyecto, podrás seguir sacando provecho del conocimiento que hayas adquirido, de las habilidades que hayas aprendido y de las relaciones que hayas entablado. Dispondrás de valiosos recursos: el truco radica en seguir utilizándolos cuando inicies nuevos proyectos.

