

LOGRANDO METAS

Un enfoque serial de aplicación de buenas prácticas a su vida diaria



SANDRA M. MERCADO G. PMP®

Logrando metas

**Un enfoque sencillo para la aplicación
de buenas prácticas
en su vida diaria**

Más de 30 plantillas de aplicación y ejercicios de discusión

Logrando metas

Por Sandra M. Mercado G.

Copyright © 2011 Sandra M Mercado. Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida de manera alguna ni por ningún medio electrónico, mecánico, incluyendo fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información sin permiso escrito del autor.

Corrector de Estilo: Luis Eduardo Silva, José Mantilla

Diseño de portada: William Brijaldo.

Editada y publicada en Colombia por Knowledge & Practice.

Primera impresión: Mayo del 2011








Sandra M Mercado. Derechos reservados.

ISBN 978-958-44-8056-9

Dedicado a:
Santiago Andrés, Juan Diego y María Fernanda;
su inocencia es una poderosa fuente de inspiración

Sandra M. Mercado G., PMP®

TABLA DE CONTENIDO

	ANTES DE EMPEZAR 7
	1. DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS 15
	PARTE UNO – LA INICIACIÓN 23
	2. DOS SELECCIONES IMPORTANTES EL PROYECTO Y EL DIRECTOR DEL PROYECTO 25
	3. DEFINIENDO EL PROYECTO 38
	4. EL TAMAÑO SÍ IMPORTA 54
	PARTE DOS – LA PLANEACIÓN 61
	5. REQUISITOS Y EL ALCANCE 63
	6. DIVIDE Y VENCERÁS 70
	7. EL CRONOGRAMA Y EL PRESUPUESTO 82
	8. EL EQUIPO EJECUTOR DEL PROYECTO 97
	9. REGLAS BÁSICAS 109
	10. LAS COMUNICACIONES 113
	11. GESTIÓN DE RIESGOS 122
	12. EL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO 130
	PARTE TRES – LA EJECUCIÓN 139
	13. DESARROLLANDO EL EQUIPO 140
	14. GESTIONANDO LAS EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS 152
	PARTE CUATRO – EL MONITOREO Y CONTROL 161
	15. LOS INFORMES DE SEGUIMIENTO 162
	16. YA QUE..... 172
	PARTE CINCO – EL CIERRE 180
	17. QUIÉN SE QUEDA A CERRAR? 181
	18. RECORDAR EL PASADO 192
	PARTE SEIS – HABILIDADES BLANDAS 199
	19. PRIMERO LO PRIMERO 201
	20. ENTENDIENDO Y RESOLVIENDO EL CONFLICTO 209
	21. NEGOCIACIÓN 231
22. COMO TOMAR BUENAS DECISIONES..... 246	
23. POLÍTICA Y AUTOPROMOCIÓN 253	
24. COMO MANTENERSE SANO EN UN REMOLINO DE PRESIÓN 261	
25. CUESTIÓN DE FÉ? 267	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 –Capítulos recomendados según experiencia y perfil.....	12
Figura 2 –Los grupos de procesos	21
Figura 3 – Resumen de la iniciación	24
Figura 4 – Documentos en selección.....	26
Figura 5 – Principales documentos en definición.....	41
Figura 6 – Relación del tamaño del proyecto vs su documentación (ejemplo)	56
Figura 7 – Resumen de la planeación.....	62
Figura 8 – Entendimiento de requisitos no oficiales	66
Figura 9 – Ejemplo: EDT para ser PMP	72
Figura 10 – De la EDT al cronograma	83
Figura 11 – Curva S del PV – Valor planeado.....	90
Figura 12 – Tabla de hitos (ejemplo).....	91
Figura 13 – Importancia de habilidades blandas en el proyecto.....	99
Figura 14 –Ejemplo - Grado de habilidades blandas en perfiles del proyecto (requeridas).....	101
Figura 15 – Ejemplo - Habilidades blandas vs comportamientos.....	103
Figura 16 – Reglas básicas – ejemplo	110
Figura 17 – Relación del tamaño del proyecto vs su documentación	115
Figura 18 – Estrategias para riesgos positivos y negativos.....	129
Figura 19 – Principales documentos de la planeación	131
Figura 20 – Etapas del equipo	143
Figura 21 – Principales intereses.....	153
Figura 23 – Envelope of the negotiation	240
Figura 24 – Filtros de las decisiones	248
Figura 25 – Pirámide de las relaciones.....	260

Antes de empezar

Cuando escribí el primer libro “Preparación para el examen de certificación PMP®¹”, lo hice con la única intención de utilizarlo de apoyo en mis seminarios. Nunca cruzó por mi mente, que el libro sería solicitado por escenarios distintos a ese. Tampoco que fuera adquirido en Venezuela, Perú, Argentina, Chile, México, España, Costa Rica. Más de 500 libros vendidos en cuatro meses, sin publicidad, sin inversión alguna.

Fue una sorpresa, un regalo de la vida, una gratificante e inolvidable experiencia.

Lo curioso es que en mi escenario mental de escribir un libro, el que siempre estuvo en mi mente, fue uno de aplicación: el que usted tiene ahora en sus manos.

Escribir un libro es una tarea enorme. Plasmar en palabras lo que en experiencia se ha capitalizado, requiere permanente práctica (estar en proyectos), mucha actividad ofreciendo capacitación y escribiendo. Todo al mismo tiempo. Pero como lo mencioné en mi obra anterior: cuando se quiere realmente algo, se encuentra la forma.

¹ PMP – Project Management Professional. Director profesional de proyectos. (Para conocer más acerca de la certificación, ingrese a www.pmi.org)

Hablar de práctica es una enorme responsabilidad que se enriquece y fortalece con todas las experiencias que vivimos y las personas que conocemos.

Agradezco de manera especial los aportes de:
Estudiantes de especialización de la UIS – Universidad Industrial de Santander y de la UPB – Universidad Pontificia Bolivariana

Sus preguntas, sus sugerencias y expectativas manifestadas en las distintas clases, enriquecieron de manera importante este libro

Espero en esta obra, haber dado respuesta a sus inquietudes más importantes.



“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento,
sino también en la destreza de aplicar
los conocimientos en la práctica”

Aristóteles

INTRODUCCIÓN

Quizás al leer el título del libro pensó (o es de las personas que comparte la opinión) que la aplicación de metodologías, buenas prácticas, no es más que diligenciar plantillas. Sí así fue, le informo que tiene razón.

El tema está en que la diferencia entre hacerlo bien y complicar un poco las cosas, radica en decidir qué plantilla usar y a qué nivel utilizarla. La meta es lograr un balance entre el aporte metodológico que promete y su practicidad ajustada a la realidad de cada organización. Y es aquí, donde las plantillas dejan de ser un tema trivial y se convierten en una decisión que requiere de conocimiento y experiencia.

En su mayoría, las buenas prácticas están dirigidas al desarrollo de proyectos, pues se considera que el sostenimiento y el desarrollo de las organizaciones, se logra a través de proyectos. Son los proyectos los que les permiten ingresar a nuevos mercados, incrementar sus ventas o sus márgenes de producción, con procesos optimizados y con una calidad más alta.

Acorde con la definición del *PMBOK® Guide* 5^{ed2}, un proyecto es: **“Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”**

Es decir, cuando estemos ante una situación que requiere de un presupuesto, tiene una fecha de inicio y fin determinados, y tiene por objeto realizar algo único; estamos ante un proyecto.

Son ejemplos de proyectos:

- Gestión del conocimiento en una empresa

² Guía de fundamentos para la dirección de Proyectos . *Project Management Body of Knowledge* (Para más información, ingresar a www.pmi.org)

- Integración de sistemas
- Implementación de soluciones informáticas
- La compra de su primera casa
- Su primer viaje al exterior
- La organización de un evento importante

Siendo importante el desarrollo de proyectos; cobra mucha relevancia el gestionar adecuadamente el proyecto y esto es:

- Lograr que el proyecto termine en la fecha inicialmente pactada.
- Que se realice con el presupuesto planteado
- Que cumpla la calidad definida
- Alcanzar la satisfacción del cliente
- Entregar el producto o servicio pactado

Lograr esto depende de un conocimiento de habilidades específicas que son tratadas en esta obra.

Esa aplicación de conocimientos y habilidades a un proyecto específico, es lo que se conoce como Dirección de proyectos.

Es decir, cada vez que aplicamos los conceptos aquí tratados a algunos de nuestros proyectos, sean estos personales o profesionales, estamos realizando Dirección de proyectos.

¿Sorprendido? ¿Creyó que la Dirección de proyectos, era un tema sólo de interés de profesionales de las más importantes empresas?

Los proyectos están en todas partes. Basta desacelerar un poco el paso del ritmo del día a día y ver que las características que mencioné anteriormente están presentes en más situaciones de las que se cree.

En este libro encontrará, las recomendaciones que debe tener en cuenta para lograr proyectos exitosos (sean profesionales o personales). Todas en un lenguaje sencillo y claro.

¿A quién va dirigido el libro?

Como decía anteriormente, todos tenemos proyectos en nuestras vidas. Si alguna vez ha estado enfrentado a un reto sobre el cual no tiene aún mucha experiencia, hay un tiempo y un dinero predeterminado, entonces este libro es para usted.

Para facilitar y respetar su tiempo, consolidé en la siguiente tabla los capítulos recomendados, dependiendo de la situación en la que se encuentre respecto de sus proyectos.

La tabla se encuentra dividida por etapas, así: Proyecto (primera vez ante un proyecto), mejora (cuando ha tenido experiencias implementando proyectos similares), experto (cuando ha realizado ya varios proyectos diferentes y ha logrado buenos resultados en ellos).

Considero que no es necesario leer el libro en estricto orden; se puede dirigir al capítulo que le interesa, según su experiencia. La siguiente tabla lo ilustrará para ello.

Figura 1 –Capítulos recomendados según experiencia y perfil

Capítulos recomendados según experiencia y perfil personales			
Experiencia/ Perfil de las personas	Primera vez ante un proyecto	Se ha tenido experiencia en proyectos similares	Se han realizado diferentes tipos de proyectos
Estudiantes	Todos los capítulos		
Profesionales	Planeación	<ul style="list-style-type: none">Definiendo el proyectoPlaneación	<ul style="list-style-type: none">Monitoreo y controlHabilidades blandas
Gerentes y/o líderes de área	<ul style="list-style-type: none">PlaneaciónMonitoreo y control		Habilidades blandas

Así sea la primera vez que realiza un proyecto y se sienta rodeado de gran incertidumbre, o que tenga experiencia desarrollando y dirigiendo proyectos, el libro le aportará sugerencias que le permitirán realizar mejor su trabajo.

Para las personas que ya tienen la certificación PMP³, el libro les permitirá reforzar conceptos y les aportará recomendaciones para la tarea más importante: aplicar esos conceptos al día a día de los proyectos. Que con toda la experiencia reunida y con todo el respeto le digo, es muy diferente a lo estudiado para lograr la certificación.

Para las personas que no tienen la certificación, este escrito les aportará un regalo valioso: cómo aplicar buenas prácticas en su vida diaria; y como lo digo en mi primer libro, eso es más importante que tener un botón dorado o un certificado impreso en su escritorio.

Supuestos

Aplicar buenas prácticas a los proyectos es un reto enorme y es un trabajo bastante serio.

Espero que no tenga miedo de afrontar este reto; además, que sienta deseos de aportar un grano de arena para lograr que sus proyectos sean más eficientes y cumplan con la calidad, el presupuesto y el cronograma planeado.

Así mismo, que tenga sentido del humor para no tomar sus errores demasiado en serio.

Igualmente, que esté comprometido con esta aventura en la que vamos a estar juntos, y que no me hará responsable si pierde la

³ Profesional en dirección de proyectos. PMP *Project Management Professional*. Para mayor información sobre la certificación puede adquirir el libro: Preparación para el examen de certificación PMP – Estudie en casa y en español, por Sandra M Mercado. El libro se encuentra disponible en la Librería Lerner (Colombia) o para envíos internacionales, escribiendo a: información@proyectoskpractice.org

paciencia aplicando estos conceptos o si resulta ser usted ahora menos atractivo para algunas personas.

Espero que tenga el valor de investigar y preguntar cuando se sienta frente a un tema que no conoce muy bien.

Estoy convencida de que el problema en las cosas no es no saber; sino no tener a quién preguntarle. Y dados los avances en comunicación, acceder a personas con más conocimiento, acceder a más información, es mucho más fácil que antes.

Espero todo esto y más, querido lector, porque va a ser un trabajo difícil. Algunas veces lo disfrutará, y otras veces no.

No es un camino fácil, pero definitivamente vale la pena recorrerlo.

Sin embargo, inclusive en los momentos en que no le parezca divertido, puedo prometerle que estará haciendo progresos significativos hacia una meta importante.

¿comenzamos?

Entonces, escuche esto: aplicar buenas prácticas requiere de un sentido optimista, objetivo y una voluntad inquebrantable.

Requiere, además, olfato. Olfato para sentir y ver cosas que nadie más puede; olfato para saber cuándo, decisiones rápidas y aparentemente acertadas, pueden inducir a errores garrafales. Olfato para hacer preguntas que aparentemente suenan no importantes; olfato para guardar silencio cuando sea necesario.

Bien, empecemos.

Bienvenido a las buenas prácticas.

Apliquémoslas juntos.



1. De la dirección de proyectos

“Piensa, cree, sueña y atrévete”
WALT DISNEY

Algo de historia

Cuando era pequeña, había un programa en la tele de dibujos animados, que empezaba con la historia del hombre y mostraba su evolución hasta hoy. Aunque no me gustaba mucho, me llamaba la atención ver de qué manera, cómo en minutos, mostraba la evolución del hombre. Aunque suena aburrido permitía saber cómo hemos ido evolucionando, a través del tiempo.

Y, si valoramos aquello que las decisiones acertadas del futuro tienen su secreto en el pasado, cobra sentido aprender a mirar hacia atrás; aprender a entender nuestra historia, pues de ahí suelen venir las soluciones para el futuro.

Si nos remontamos a la historia de la civilización, podemos decir, que cuando el hombre manipuló el fuego e inventó la rueda, realizó proyectos.

Si los comparamos con los proyectos de hoy encontramos importantes avances tecnológicos, pero, curiosamente, hemos perdido una costumbre que ellos sí tenían: documentar.

En la era prehistórica ellos documentaban cómo hacían las cosas, grabándolas en la pared. Ellos transferían el conocimiento a sus hijos. Así, ese conocimiento perduró por muchos años. Era una herencia valiosa y casi inmortal.

No puedo guardar silencio en esta parte: ¿Cuántos proyectos que se han realizado, se han documentado, para que esa experiencia pueda ser útil para otra persona que esté frente a un proyecto similar? ¿Cuántas veces hemos hecho transferencia de conocimiento? ¿Cuántas veces hemos pensado y hemos hecho algo, para dejar un legado?

El siglo XIX tuvo una revolución en el concepto de trabajo. Taylor fue el primero en analizar el trabajo de las personas desde un punto de vista científico. Entonces comenzaron a medirse los rendimientos y la

productividad.

Uno de los socios de Taylor, Henry Gantt, ideó lo que, inclusive hoy, es la herramienta más conocida: el diagrama de Gantt (es el gráfico de barras que puede visualizarse en herramientas como MS Project).

La visión analítica sobre los proyectos, comienza entonces a tener mayores aportes, en la primera mitad del siglo XX.

En el proyecto Manhattan, cuyo resultado fue la construcción de la bomba atómica, se puso en práctica la Técnica de evaluación de precedencias. Luego, esta técnica fue mejorada por el DOD (Departamento de Defensa de los Estados Unidos), y en 1958 se conoce entonces el PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), usado para controlar los tiempos de ejecución de las diversas actividades requeridas para construir un misil Polaris⁴.

Por la misma época, un gigante de la industria química, DuPont, desarrolló el Método de Ruta Crítica (*Critical Path Method*), para controlar sus proyectos, ya que las actividades que hacen parte de la ruta crítica son las que limitan la duración del proyecto. (Para realizar pronto un proyecto, hay que realizar pronto las actividades de la ruta crítica).

Y así, poco a poco, hemos ido, unos generando y otros recibiendo aportes, mejorando todos los aspectos requeridos en la dirección de proyectos.

Es una tarea que nunca acaba, que se fortalece con la experiencia que vamos adquiriendo. Es un conocimiento que se perfecciona con el tiempo, y que se enriquece cada vez que concluimos uno. Afortunadamente.

Dirección de proyectos

La dirección de proyectos es tan antigua como la humanidad: sea esta una campaña de militares o una cruzada religiosa, la construcción de un presa para crear abastecimientos de agua para una comunidad, una

⁴ Misil balístico basado en submarinos de dos etapas de combustible sólido con armas nucleares construido durante la Guerra Fría para la Armada de los Estados Unidos.

De la dirección de proyectos boda, una graduación, una mudanza, el desarrollo de una vacuna o un software; todo lo hemos visto, hemos sido partícipes o beneficiarios de un proyecto.

A finales del siglo pasado las empresas empezaron a descubrir lo que había sido evidente en la comunidad científica y en el gobierno: la importancia de la dirección de proyectos para incorporar una nueva estrategia. Lo interesante es que esta realización surge de uno de los mayores proyectos originados por la necesidad del área de operaciones.

A mediados de la décadas de los 90, como era usual, la gente hacía sus compras con tarjeta, pero algo diferente ocurrió: las tarjetas de crédito daban fecha expirada. La razón: el año estaba en dos dígitos y 00 se interpretaba como 1900. Cuando se siguió investigando, esto aplicaba al software, sistemas operativos y circuitos eléctricos. La industria de la tarjeta bancaria se enfrentaba a la realidad de que podía perder su negocio. Entonces, surgieron las preguntas de rigor: de dónde se iba a sacar tanto personal, cómo se iba a iniciar y organizar este mantenimiento monumental a los sistemas. Era masivo, era intenso, era costoso y se convirtió en global. Nace entonces la dirección de proyectos.

Diferentes enfoques

Los enfoques son una forma de hacer las cosas que, comprobada su utilidad, en diferentes aplicaciones, se empiezan a reconocer como estándares. Aunque hoy existen varios enfoques asociadas a la dirección de proyectos, la siguiente tabla relaciona las dos más conocidas: Prince y PMI-PMBOK

	PRINCE	PMI⁵ - PMBOK⁶
Enfoque	Basado en lo que se debe hacer	Basado en lo que se debe saber
Estilo	Menos prescriptivo	Más prescriptivo,
Control del proyecto	Menos riguroso	Más riguroso

⁵ PMI – Project Management Institute (www.pmi.org)

⁶ PMBOK – Project Management Body of Knowledge

Grupos de procesos

¿Recuerda el ciclo de Deming⁷: planear – hacer – verificar - actuar? Los grupos de proceso para un proyecto guardan el mismo esquema, sólo que teniendo presente que los proyectos son temporales (tienen un inicio y un fin); los cinco grupos de la dirección de proyectos se han definido así: Iniciación, planeación, ejecución, monitoreo-control y cierre.

A continuación, trataremos cada una de ellas de manera general:

La iniciación

Piense en la iniciación como el paso que le permite analizar mejor la información estudiada, para seleccionar el proyecto por el cual usted responderá. Este paso realizado con seriedad, calma y con las personas más idóneas, le facilitará confirmar qué tan real es el plazo y el presupuesto que están estimados para su proyecto.

Si bien tendrá sorpresas, de todos modos realizar bien este paso le permitirá que pueda manejarlos de la manera más proactiva posible.

Pienso, que como director de proyecto hay que aprender a convivir con la incertidumbre. En mis conferencias y seminarios, suelo usar esta frase: “gerente que se sorprende, no es gerente”. Desarrolle entonces la capacidad de aceptar, que independiente de los planes que hizo, habrá una cuota de aspectos no previstos que deberá manejar acertadamente, sin sorprenderse.

La planeación

Piense en la planeación, como el paso donde tiene la oportunidad de confirmar la información obtenida en la iniciación (interesados, requisitos, expectativas, objetivos) y así poder lograr estimados más confiables de los costos y los tiempos requeridos.

⁷ El ciclo de mejora continua “Planificar- hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado por W, Edwards Deming. Por esta razón es frecuentemente conocido como el “Ciclo de Deming”.

En este paso también, definirá las reglas generales a seguir (las reglas de juego) y determinará a modo general, cómo lo logrará (mencionando que técnicas, buenas prácticas, piensa utilizar)

La ejecución

Piense en la ejecución, como el paso donde realiza lo mencionado en la planeación. Es aquí donde construye los entregables (los resultados) del proyecto.

El monitoreo y control

Piense en el monitoreo y control, como una comparación que realizará permanentemente entre lo planeado y lo que está construyendo. Es una comparación que le permite redireccionar oportunamente su trabajo, mejorar su desempeño futuro y mejorar sus conceptos de planeación.

El cierre

Dado que los proyectos son temporales, todo proyecto debe cerrarse. Una vez cumplidos los requisitos, y aceptados oficialmente por el cliente, el proyecto es entregado al cliente final (interno: si el proyecto fue realizado para ser entregado a alguna área dentro de la misma organización; externo: si el cliente es diferente a la empresa que realizó el proyecto; figura que normalmente funciona a través de licitaciones). Además usted puede ser su mismo cliente.

En resumen


La siguiente tabla relaciona la importancia de cada uno de los grupos de procesos y facilita entenderlos mejor:

De la dirección de proyectos
 Figura 2 –Los grupos de procesos

Grupo de proceso	Palabra clave	Descripción
Iniciación	QUÉ <i>(lo qué voy a hacer)</i>	Dar una visión inicial de los requisitos y expectativas del cliente.
Planeación	CÓMO <i>(cómo voy a hacerlo)</i>	Saber hacia dónde voy y cómo lo voy a hacer.
Ejecución	HACER <i>(hacer lo que dije que iba a hacer)</i>	Construir los entregables (lo que dije en la planeación)
Monitoreo y Control	COMPARAR <i>(comparar lo que planeé vs. lo que realmente estoy haciendo)</i>	Tomar decisiones oportunamente, cuando haya una variación entre lo planeado y lo realmente logrado
Cierre	FIN y ENTREGAR <i>(fin del proyecto y entregar formalmente todo el proyecto al cliente)</i>	Entregar el resultado del proyecto al cliente (externo o interno).

Sobre el libro

El libro comprende seis partes. Las primeras cinco corresponden a los grupos de procesos aquí mencionados y la sexta corresponde a aquellas habilidades que debe tener todo director de proyecto.



Aspectos más importantes:

- Acta de constitución.
- Análisis y estrategia de interesados claves.



PARTE UNO – La Iniciación

“Visión es el arte de ver las cosas invisibles”

Jonathan Swift

¿Se sorprendería si le dijera que las probabilidades de éxito de un proyecto dependen de su iniciación?

La iniciación consta, principalmente, de dos partes:

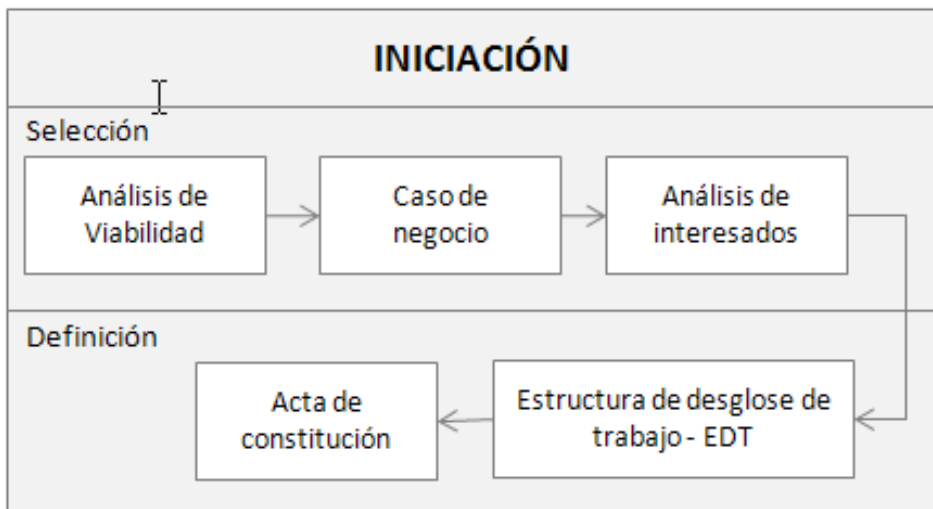
- **Selección** – cuando se escoge un proyecto sobre otro(s).
- **Definición** – cuando se identifican los interesados del proyecto seleccionado y se entienden a modo general, sus principales requisitos.

En la selección, se escoge el proyecto y al director del proyecto.

En la definición, se define el alcance a alto nivel, acorde con los requisitos del cliente.

La siguiente gráfica nos resume, los pasos y documentos principales en la Iniciación, cuyo contenido desarrollaremos a continuación:

Figura 3 – Resumen de la iniciación





2. Dos selecciones importantes el proyecto y el director del proyecto

“No basta con nombrar directores de proyecto,
pasarles el balón, y decirles: háganlo”.

—LINN C. STUCKENBRUCK professor,
University of Southern California