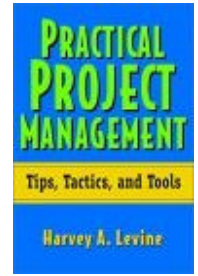




Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



Gerencia práctica de proyectos

Consejos, tácticas y herramientas

por Harvey A. Levine

RESUMEN EJECUTIVO

En *Practical Project Management*, Harvey A. Levine presenta un análisis claro y conciso de las etapas y elementos que deben integrar un proyecto para que sea exitoso. Brinda una serie de consejos prácticos, técnicas y destrezas, de gran utilidad, para mantener absoluto control de cualquier proyecto: desde su creación, pasando por su implementación, hasta su culminación.

Practical Project Management, le ayudará a superar problemas ligados a la ejecución e implementación de proyectos; minimizar el impacto de nuevos escenarios o elementos imprevistos, y a evitar la aparición de este tipo de problemas en un futuro.

Asimismo, usted entrará en contacto con las habilidades básicas necesarias para llevar a buen término cualquier proyecto. Entre estas:

- Definir el campo o área del proyecto.
- Planificación de tiempo y tarea.
- Planificación de recursos y gerencia de fuerza laboral.
- Creación de presupuestos y control sobre costos.
- Gerencia de riesgos y contingencias.
- Gerencia de cambios.
- Cierre de proyectos.

Bases de la gerencia de proyectos

No existen atajos para poder tener éxito en la gerencia de proyectos. Un gerente de proyectos debe integrar diversas habilidades provenientes de varias disciplinas, entre las que están: poder definir el alcance y el área de trabajo, definir un proyecto, planificar y programar tareas, evaluar y ubicar recursos y personal, y dirigir la fuerza laboral.

Debemos agregar a esta lista, además, las exigencias propias de este cargo. Entre estas, podemos señalar: crear presupuestos y planes de contingencia, controlar costos, gerenciar el riesgo, monitorear el desarrollo de los proyectos, mantener una comunicación cordial con los accionistas y dominar el software de gerencia de proyectos.

Los mejores gerentes de proyecto se adaptan con facilidad a circunstancias diversas e impulsan vigorosamente la conclusión de los proyectos.

Si usted desea tener éxito como gerente de proyectos, obvia-

mente necesitará ayuda; dicha asistencia debe provenir de dos fuentes:

- 1.- Una buena estructura organizacional
- 2.- Las destrezas de otro personal asignado al proyecto.

Estos elementos están interconectados: la capacidad del personal para desarrollar y aplicar sus habilidades al proyecto, es contingente no sólo con respecto a las prácticas gerenciales de proyectos que usted aplique, sino a las operaciones de la organización en cuestión.

Antes de comenzar a tratar de organizar un proyecto, es importante definir bien qué es un proyecto. Un proyecto es un grupo de tareas desempeñadas durante un período de tiempo determinado, para cumplir con una serie de objetivos específicos. Generalmente, el proyecto es un programa que se hace de una sola vez y que cuenta con su propio ciclo de vida, desde el inicio hasta el fin.

La naturaleza discreta de las tareas individuales del proyecto le permite al gerente dividir el campo de trabajo en sus partes elementales.

Para poder manejar de manera adecuada el tiempo, los recursos y los costos, usted debe comenzar por determinar, con precisión, el trabajo que el proyecto implica en su totalidad, y cuáles son los elementos que lo componen.

Esta técnica es formalmente conocida como “Estructura de División de Trabajo” (Work Breakdown Structure), a la que los gerentes deberían agregar otras técnicas tradicionales de planificación estratégica.

Ambos enfoques están disponibles en el software de gerencia de proyectos, que incrementan la eficacia y estandarizan tanto el trabajo como el resultado, en términos de: tiempo, recursos y costos.

Planificación y control

Al abordar un nuevo proyecto, lo mejor es enfocarse primero en: el área o campo de acción del trabajo, el tiempo, los recursos y los costos. Estos elementos entran dentro de la planificación básica y dentro de las funciones de control, que deberían ser abordadas mediante los siguientes pasos:

- 1.- Planificación: en su planificación inicial:
 - Establezca objetivos para el proyecto.
 - Defina el trabajo.

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América. En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

- Determine el tiempo de duración de dicho trabajo.
- Establezca los recursos que son requeridos y los que están disponibles.
- Establezca la base de costos.

Luego, divida el proyecto en pequeños pasos, utilizando la Estructura de División de Trabajo, para definir los paquetes y tareas del mismo. Una vez que sean identificadas las tareas, emplee un software para establecer un cronograma tentativo, tomando en cuenta tanto la secuencia como la duración de la tarea.

Al usar su cronograma, revise nuevamente la lista de tareas y asigne los recursos que están disponibles para cada una de ellas. Agregar un histograma de recursos puede ser útil para evaluar la oferta y la demanda de los recursos, en cualquier momento dado durante el proyecto.

Tomando en cuenta este análisis, modifique su cronograma de actividades sobre la base del programa ajustado a los recursos.

Deje por un momento de lado el cronograma tentativo y vuelva a revisar sus recursos. Establezca las tasas de costo para todos los recursos, con el fin de crear un presupuesto de tareas. Aplique este costo base a su programa ajustado a los recursos, para derivar un presupuesto basado en fases de tiempo. Este es usualmente llamado "Plan de Flujo de Caja" o "Plan de Gasto de Proyecto".

2.- **Establecimiento de la base:** luego de la planificación inicial, será necesario revisar, con sumo cuidado, el programa base, la planificación de recursos y el presupuesto, para identificar cualquier posible problema.

Uno de los errores en los que se incurre con mayor facilidad, es no advertir la demanda de ciertos recursos por igual, lo que, si no se atiende a tiempo, puede crear cuellos de botella e, incluso, descarrilar por completo un proyecto.

Utilizando el software, determine el Camino Crítico para revisar cualquier punto delicado que pudiera retrasar el proyecto. Si el obstáculo son las reducciones de recursos, considere emplear *outsourcing* o una sustitución de recursos. A continuación, lleve un registro que le permita determinar el progreso y los costos del proyecto a medida que este es implantado.

3.- **Seguimiento:** haga seguimiento: al campo o área de acción, al cronograma, a los recursos y a los costos.

Hágale seguimiento al trabajo. Monitoree en qué momento comenzó y terminó un proceso dado. Para las tareas en progreso, observe qué porcentaje del trabajo ha sido completado hasta la fecha, y tome en cuenta cualquier ajuste que sea necesario con respecto a la fecha de culminación preestablecida.

Este seguimiento le permitirá hacer, periódicamente, un Análisis de Valor Ganado. Para determinar el valor ganado,

deberá multiplicar el porcentaje del trabajo culminado por el presupuesto. Este es el Costo Presupuestado de Desempeño de Trabajo (CPDT), que es comparado con el esfuerzo planificado o Costo Presupuestado de Trabajo Programado (CPTP). Los resultados conforman la Variación Programada (VP), que sirve como indicador de progreso, en términos de tiempo. Ahora, compare los gastos actuales con el valor ganado, para determinar la variación de costos.

Siempre deberá comparar los datos actuales con el plan base, para monitorear su progreso. Establezca los puntos de mayor importancia y los hitos. Utilice tablas y representaciones gráficas para ilustrar el progreso con respecto a los puntos de mayor interés, y emplee los resultados de su análisis para pronosticar el desempeño futuro y, si es posible, para recomendar acciones correctivas.

Organización de la gerencia de proyectos

Los gerentes de proyecto han desarrollado cuatro enfoques principales para organizar la gran variedad de proyectos existentes. En general, todos los proyectos caen en una de las siguientes cuatro estructuras organizacionales:

1.- **La organización funcional:** representa el enfoque de gerencia tradicional, que hace énfasis en la disciplina operacional. Este enfoque es bueno para trabajos rutinarios y para el mantenimiento de estándares consistentes. Los proyectos son asignados al gerente con mayor experiencia. Algunas compañías prefieren pasar la responsabilidad del proyecto, de un gerente a otro, a medida que el trabajo va progresando y requiere nuevos cambios. Este enfoque, a menudo, fracasa debido a sus deficiencias a la hora de reconocer y recompensar la responsabilidad en el desempeño del proyecto.

2.- **Organización de proyecto:** este enfoque, ideado en 1950, combina el establecimiento de una organización especial con la única tarea de ejecutar el proyecto. La organización desaparece cuando el proyecto es finalizado. Este enfoque tiene como puntos negativos el empleo ineficiente de los recursos y el efecto negativo que genera en la memoria institucional, ya que no hay continuidad en el personal, de un proyecto al otro.

3.- **Organización matriz:** este enfoque se originó en 1970 y combina métodos funcionales y de proyecto. Bajo este sistema, los individuos reportan, al menos, a dos gerentes: el gerente funcional y el de proyecto. La confusión y el conflicto que genera esta situación, se pueden superar con un buen liderazgo. Este es el enfoque más práctico para empresas que se ocupan de múltiples proyectos (que, incluso, se pueden solapar). Los especialistas funcionales son asignados por los gerentes funcionales a uno o más proyectos, basados en las necesidades de los gerentes de proyectos. Este enfoque duplica los beneficios de la organización de proyectos, al mismo tiempo que preserva el conocimiento institucional.

4.- **Organización de equipos:** este enfoque ganó popularidad en 1990 y emplea equipos multifuncionales integrados por especialistas que están asignados a los proyectos, a tiempo parcial o completo. El gerente de proyecto es elegido por un alto gerente o por los propios equipos. Compañías como General Electric, han hallado que el enfoque de los equipos puede incrementar la productividad, reducir los costos, fomentar la creatividad, alentar las iniciativas estratégicas y mejorar el desempeño del proyecto.

Sea disciplinado en sus reacciones ante cualquier demora en el desempeño; no aborde los problemas como algo único, como un evento aislado o irrepitable. Cada vez que ocurran cambios, defina las tareas que serán agregadas, revisadas o eliminadas, e incorpórelas en su plan general de tiempo, re-cursos y costos. Permanezca atento ante la tendencia de los proyectos de expandirse más allá del área o campo de acción original.

Liderazgo y metodología

Las compañías más sofisticadas –en términos de gerencia de proyectos- establecen Oficinas de Proyecto Centrales u OPC, que proveen un liderazgo de proyecto centralizado, gerentes de proyectos capacitados, y otros recursos y tecnologías. Las OPC actúan como un depósito central de experiencia en proyectos, modelos y estándares, que pueden ser compartidos con los líderes de proyecto.

Asimismo, las OPC coordinan los proyectos a lo largo de la organización, asistiendo a la gerencia en la obtención y asignación de recursos, y manteniendo una visión estratégica sobre cómo se relacionan los diversos proyectos que ocurren simultáneamente dentro de la misma compañía entre sí.

Independientemente de si su compañía cuenta o no con una OPC, usted debe adquirir, instalar y dominar un software de gerencia de proyectos. Si usted no emplea una OPC, debe encontrar a alguien (fuera o dentro de su organización) con la experiencia para especificar, evaluar y seleccionar un software de gerencia de proyecto apropiado.

El primer paso es documentar, de forma escrita, todo el proceso de gerencia de proyecto. Este proceso establece las capacidades que usted requiere del software.

Cuando evalúe paquetes, considere utilizar la interfase, los datos de gerencia, motor de cronograma y un acceso tipo multiusuario. Un Plan de Implementación integral debería incluir los siguientes elementos:

1.- Una directiva de la alta gerencia, que provea apoyo para el proceso de gerencia de proyecto en su organización.

2.- Un conjunto de procedimientos que definan el proceso de puesta en marcha.

3.- Un plan de aplicación que presente los pasos a seguir, y un cronograma. No lo ponga en marcha de inmediato en la compañía. Es mejor seleccionar e implantar pruebas pilotos para ayudar a todos a acelerar y mejorar los procesos cuando sea necesario.

4.- Un programa esencial, para hacer que todos se preparen para el cambio.

Gerencia de proyectos en acción

Al iniciar un proyecto:

- Comience por los objetivos del mismo, y siga con las restricciones, inquietudes y necesidades de los involucrados.
- Seleccione al equipo de proyecto que le ayudará a desarrollar la estrategia para alcanzar todos los objetivos del mismo, así como: la estructura para definir el ámbito o campo de trabajo, la medición del tiempo y el presupuesto.

Este equipo también ayudará a desarrollar las Estructuras de División del Trabajo (EDT), las diversas medidas de contabilidad de costos y los Cronogramas Límites del Proyecto.

Las siguientes características de planificación, conforman la base fundamental de un proyecto exitoso:

- Comuníquese con las distintas partes involucradas durante el curso del proyecto.
- Emplee la gerencia de riesgos y las técnicas de planificación de contingencia para identificar los problemas potenciales.
- Cree medidas de tiempo y estimados de costos: optimistas, pesimistas y medias.
- De ser necesario, prepárese para ajustar el ámbito o campo de acción de trabajo del proyecto.
- Si usted está a cargo de múltiples proyectos, aprenda de gerencia de portafolio de proyectos, que le permita jerarquizar las prioridades y a distribuir los recursos y el personal entre los distintos proyectos.

Una vez más, cuando se trata de gerencia de proyectos, no existen atajos; el único camino hacia el éxito se encuentra en la planificación cuidadosa, en la organización y en su capacidad de desarrollar e impulsar las habilidades y conocimientos de su personal.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: Practical Project Management .

Editorial: Harvey A. Levine

Publicado el: Marzo de 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=272>

Resumido no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presume la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.