

Gestión de Proyectos: Las 7 Mejores Prácticas

| Simon Buehring | 28.Mayo.06 |

Gestionar un proyecto puede ser una tarea desalentadora. Ya se trate de planificar su boda, desarrollar un nuevo website para su empresa o construir su casa soñada a orillas del mar, usted necesita emplear técnicas de gestión de proyectos (project management en la bibliografía en inglés) que le ayuden a tener éxito.

Resumiré en esta nota las 7 mejores prácticas (best practices) principales que constituyen la clave de toda buena gestión de proyectos y que colaborarán a su éxito.

1. Defina el alcance y los objetivos del proyecto.

Primero entienda los objetivos del proyecto. Suponga que su jefe/a le pide que organice una campaña de donantes de sangre, ¿Cuál es el objetivo: obtener la mayor cantidad de sangre posible? O es ¿levantar el perfil local de la empresa? Decidir cuáles son los objetivos reales le ayudará a planificar el proyecto.

El alcance o área de competencia define los límites del proyecto. Decidir que es lo que está dentro o fuera de los límites del proyecto determinará la cantidad de trabajo que se necesitará realizar.

Entienda quiénes son los accionistas, qué producto esperan que se les entregue y consiga su respaldo. Una vez que tenga el alcance y los objetivos del proyecto definidos, deje que los accionistas los revisen y le presten su acuerdo.

2. Defina las tareas

Debe definir que tareas se esperan del proyecto. Si por ejemplo su proyecto es una campaña publicitaria para una nueva barra de chocolate, entonces una tarea sería producir el trabajo de arte para la publicidad. Por eso defina que cosas tangibles deben ser producidas y documéntelas con suficiente detalle para que cualquiera de los involucrados pueda llevarla a cabo correcta y eficientemente.

Los accionistas claves deben revisar la definición de las tareas y estar de acuerdo que las mismas reflejan adecuadamente lo que se espera.

3. Planifique el proyecto

Planificar requiere que el gerente de proyecto decida qué gente, recursos y presupuestos se requieren para completar el mismo.

Usted debe definir que actividades se requieren para producir los productos, utilizando técnicas tales como Estructura Analítica de Proyectos (Work Breakdown Structures –WBS; en el gerenciamiento de proyectos el WBS es una técnica que consiste en la descomposición del proyecto en partes manejables).

Usted debe estimar los tiempos y los esfuerzos requeridos para cada actividad, las dependencias entre actividades y luego decidir un programa realista para completarlas. Involucre al equipo de proyecto en la estimación de la duración de las actividades. Establezca hitos que indiquen fechas críticas durante el desarrollo del proyecto. Escríbalas en su planificación. Pida a los accionistas principales que la revisen y presten su consentimiento al plan.

4. Comunicación

La planificación del proyecto resulta inútil si no es comunicada efectivamente al equipo de proyecto. Cada miembro del equipo necesita conocer sus responsabilidades. Una vez trabajé en un proyecto en donde el project manager se quedó sentado en su escritorio rodeado de un enorme cronograma. El problema fue que nadie en ese equipo sabía cuales eran las tareas y las fechas tope, pues nadie había compartido la planificación. El proyecto sufrió todo tipo de problemas porque la gente hacía actividades que pensaban que eran importantes en vez de hacer las que el director de proyecto les había asignado.

5. Seguimiento y reporte de avance del proyecto

Una vez que el proyecto esté en ejecución usted debe monitorearlo y comparar el progreso actual con el proyectado. Necesitará reportes de avance de proyecto que deberán producir los miembros del equipo. Usted deberá registrar las variaciones entre lo real y lo proyectado, tanto en lo referente a costos, como a cronograma y al alcance. Deberá reportar las variaciones a su superior y a los accionistas claves para poder tomar acciones correctivas antes de que esos desfasajes sean demasiado grandes.

Puede ajustar el plan de muchas maneras para volver a poner la planificación en el camino trazado pero siempre terminará equilibrando costos, cronograma de tareas y alcances. Si el director de proyecto cambia una de estas, entonces uno o los dos elementos restantes deberán inevitablemente ajustarse de forma acorde. Es justamente el balance estos tres elementos –conocidos como el triángulo del proyecto– lo que típicamente causa los mayores dolores de cabeza al manager de proyecto.

6. Gestión del cambio

Los accionistas a menudo cambian de parecer en lo que respecta a las áreas de cada proyecto. A veces cambia el entorno de negocios en medio del desarrollo, y los supuestos que se hicieron al comenzar no siempre siguen siendo válidos. Esto a veces implica que el cronograma o las tareas deban ser cambiados. Si el manager del proyecto acepta todos los cambios, muy probablemente el proyecto se saldrá de presupuesto, se atrasará y hasta podría no terminarse.

Administrando los cambios, el líder de proyecto puede tomar decisiones sobre si incorporar o no los cambios inmediatamente o en el futuro, o directamente rechazarlos. Esto aumenta las posibilidades de que el proyecto sea exitoso porque el project manager controla la forma en que esos cambios son incorporados, puede disponer nuevos recursos acordes al cambio y puede planificar cuando y como se harán los mismos. Una de las razones por lo que a veces fracasan los proyectos es por la imposibilidad de gestionar los cambios eficientemente.

7. Gestión del riesgo

Los riesgos son eventos que pueden afectar negativamente su proyecto. He trabajado en proyectos en lo que los riesgos incluyeron: un plantel laboral que no tenía las habilidades técnicas requeridas para realizar el trabajo, la falta de entrega a tiempo de hardware u otros equipos, una sala de control con riesgo de inundación y muchos otros. Los riesgos varían con cada proyecto pero se debe identificar lo antes posible los riesgos del proyecto en particular. Se debe planificar para evitar los riesgos o, si los riesgos no pueden ser evitados, para mitigar su impacto en el proyecto en caso de que efectivamente ocurra. Esto se conoce como gestión del riesgo (risk management).

Usted no controla todos los riesgos porque estos pueden ser muchos y no todos tienen el mismo impacto.

Entonces, identifique todos los riesgos, estime las probabilidades de que ocurran cada uno: 1= no probable; 2= posible; 3= muy probable.

Luego estime su impacto en el proyecto: 1= bajo; 2= medio; 3= alto.

Luego multiplique ambos números para tener un factor de riesgo. Los factores de riesgo alto indican los riesgos más severos y, por lo tanto, las situaciones más problemáticas. Gestiones los 10 con los mayores factores de riesgo. Revise constantemente los riesgos y esté alerta por nuevos que pudieran surgir pues tienen la manía de aparecer cuando menos los esperamos.

No gestionar los riesgos eficientemente es otra de las causas frecuentes de fracaso de los proyectos.

En conclusión

El seguimiento de estas mejores prácticas no puede garantizarle el éxito de su proyecto pero le dará una mejor chance de éxito. En cambio, el descuido de estas prácticas muy probablemente llevará su proyecto al fracaso.