



15 PASOS PARA UN PROYECTO EXITOSO

**Por Cecilia Boggi, MBA, PMP
CEO de activePMO**

Introducción

Ya sea que quieras ofrecer un nuevo producto o servicio, lanzar una campaña de publicidad o bien introducir mejoras en los procesos que desarrollas en tu emprendimiento, ese es tu proyecto y necesitas que sea exitoso para alcanzar los resultados esperados. En este artículo te vamos a guiar para lograr resultados exitosos en tus proyectos.

En primer lugar, tenemos que definir qué entendemos por proyecto.

Según el **Project Management Institute, PMI®**, organización internacional de Dirección de Proyectos, un **proyecto** es un "emprendimiento temporal que se lleva a cabo para obtener un producto, servicio o resultado único".

Los proyectos presentan, en general, los siguientes aspectos:

- ▶ El proyecto persigue la consecución de un **resultado o beneficio**.
- ▶ Es temporal, es decir que tiene un **principio y un fin definido**.

- ▶ El resultado del proyecto es **único**, es decir, diferente a los demás.
- ▶ Consta de **una sucesión de etapas o fases** donde cada fase elabora un producto o resultado intermedio, necesario para obtener el resultado final.
- ▶ Requiere la concurrencia y coordinación de personas con **habilidades y capacidades complementarias**.
- ▶ Frecuentemente "**cruza**" **áreas, departamentos y líneas de autoridad** de la organización.
- ▶ Involucra **incertidumbre** debido a la unicidad de su resultado, la participación de distintas disciplinas y muchas veces también tecnologías innovadoras.
- ▶ Requiere un **enfoque metódico** para lograr resultados lidiando con dicha incertidumbre.

De acuerdo a las características y complejidades de tu proyecto, este enfoque puede ser más o menos formal y más o menos detallado, pero **siempre será necesario establecer objetivos, planificar el camino de acción y validar los resultados**.

Veremos a continuación un enfoque muy simple de 15 pasos que te ayudará a dominar el proyecto.

PASO 1



Establecer la Visión:

Como primer paso de nuestro proyecto es fundamental establecer claramente hacia dónde queremos ir, cual es la visión por la que llevamos a cabo este emprendimiento y cuáles son los objetivos que perseguimos. La definición debe ser clara y concisa dado que nos guiará en los próximos pasos. Esta visión establece por qué es importante desarrollar este proyecto y cuáles serán los beneficios para nuestro negocio.

Definir Objetivos Claros

Conocer a los participantes clave y definir cómo comunicarnos

Para llevar a cabo el trabajo del proyecto tendremos que contar con la colaboración de distintos participantes: patrocinador, clientes, usuarios, líder, equipo de proyecto, colaboradores, etc.

Necesitamos conocerlos e involucrarlos tempranamente para asegurarnos de que el proyecto pueda satisfacer sus necesidades o requerimientos, en el caso de los clientes y usuarios, y obtener su colaboración y apoyo, en el caso del equipo y otros colaboradores.

Entre los participantes claves, tenemos algunos roles que necesitan estar formalmente definidos a fin de comenzar ordenadamente el proyecto. Estos son el: patrocinador, líder del proyecto, cliente y el equipo.

El **patrocinador** es quién autoriza que el proyecto se desarrolle utilizando los recursos de la empresa y establece la visión y los objetivos.

El **líder del proyecto**, asignado por el patrocinador, es el responsable por cumplir con los objetivos establecidos, logrando los resultados esperados. Es el responsable final por el éxito del proyecto.

El **cliente** es quién establecerá los requisitos que deberán ser satisfechos por el trabajo del proyecto. Si el proyecto es para la misma empresa que lo ejecuta, el cliente puede ser un cliente interno y hasta podría ser el mismo patrocinador.

Por otro lado, necesitaremos de los **colaboradores** que realizarán el trabajo que involucre desarrollar el producto o servicio del proyecto. Estos conforman el equipo del proyecto. Es importante identificar a quienes formarán parte del equipo dado que, no sólo ejecutarán los trabajos, sino que también, algunos de ellos nos ayudarán en la propia definición del trabajo a realizar. Es posible que no podamos identificar a todos los miembros del equipo desde el inicio del proyecto, pero al menos deberíamos identificar a algunos colaboradores claves para que participen en la planificación del proyecto.

La comunicación adecuada y oportuna con todos los participantes es fundamental para poder realizar el trabajo del proyecto. Por este motivo, tenemos que planear la forma en que nos comunicaremos.

PASO 3



Obtener los Requerimientos detallados

A partir de la visión establecida en el primer paso y los interesados clave definidos en el paso anterior, el siguiente paso es el de recabar los requerimientos detallados del cliente, patrocinador y usuarios del producto o servicio a desarrollar con el fin de que todos tengan un entendimiento común de los mismos. Estos requerimientos deben estar claramente documentados y revisados con los involucrados, dado que a partir de los mismos se definirá la solución que proveerá el proyecto.

Este paso es fundamental para el éxito de tu proyecto dado que la definición pobre de los requerimientos es una de las causas más frecuentes de fracaso de proyectos.

PASO 4



Elaborar la Descripción del Alcance de la Solución

En este punto se debe definir **cuál será la solución que proveerá nuestro proyecto** para dar respuesta a los requerimientos recopilados y llegar a la meta establecida por la visión desarrollada.

Esta descripción debe especificar cuál será el producto o servicio que vamos a construir y cuáles son sus características y funcionalidades.

Es probable que necesitemos desarrollar algunos productos intermedios para lograr construir nuestro producto. Estos resultados intermedios también forman parte del alcance y tenemos que incluirlos en la definición para asegurarnos que los llevemos a cabo en el marco del proyecto.

Todo el trabajo que se requiera realizar en el proyecto debe estar definido en el alcance.

PASO 5



Establecer indicadores de calidad y criterios de aceptación

Los criterios de aceptación definen la manera en que vamos a comprobar que se cumplen con los estándares y que los productos serán aceptados por nuestros clientes. Si estos criterios no se definieran en forma temprana, nos puede pasar que cuando hayamos concluido con nuestro trabajo nos enteremos que el cliente estaba esperando otra cosa diferente a la que hemos elaborado. Definir los criterios de aceptación y revisarlos con el cliente o el patrocinador nos puede ahorrar varios dolores de cabeza.

Los productos que producirá nuestro proyecto deberán cumplir con ciertos estándares de calidad a fin de satisfacer a nuestros clientes. Para lograr esto, tenemos que definir cuáles son los estándares que se requiere cumplir y cómo vamos a trabajar para lograrlos.

PASO 6



Elaborar el Cronograma y el Presupuesto para llevar a cabo el trabajo

Una vez que tenemos claro el trabajo que tenemos que desarrollar y todos los procesos que habrá que seguir para ello, podremos detallar las actividades y establecer la secuencia en que se deben realizar.

También podremos definir cuáles son los recursos que necesitaremos para desarrollar esas actividades y el tiempo y el presupuesto que estimamos que podemos necesitar para ejecutar ese trabajo. Con estas estimaciones estaremos en condiciones de preparar el cronograma y el presupuesto de nuestro proyecto.

Asignar responsables para los trabajos

- ▶ Cada trabajo del proyecto deberá tener asignado un y solo un responsable que realizará el trabajo o de lo contrario, es muy probable que ese trabajo no se realice o que haya duplicidades de tareas. Si designamos claramente las responsabilidades del proyecto vamos a ahorrar conflictos en el desarrollo del proyecto.
- ▶ Una herramienta muy útil en la definición de las responsabilidades es la Matriz de Asignación de Responsabilidades donde los trabajos se definen en las filas de la matriz y las personas en las columnas. Dentro de la intersección de filas y columnas se establece cual es la responsabilidad de esa persona sobre dicho trabajo. Estas responsabilidades pueden ser, por ejemplo: ejecutar el trabajo, controlarlo o aprobarlo, colaborar o estar informado.
- ▶ Si tenemos esta definición clara como parte de nuestro proyecto, evitaremos que haya personas que no digan que “no sabían” lo que tenían que hacer, cosa que nos ocurre con mayor frecuencia que lo que imaginamos.

PASO 8



Planificar las contrataciones y compras necesarias

Es muy probable que dentro del trabajo del proyecto haya elementos que no desarrollaremos internamente en nuestra organización y por lo tanto lo tengamos que adquirir de terceros. Tenemos que identificar estos elementos y definir de qué manera los vamos a adquirir.

Según las características del mercado, de la organización y del propio proyecto, en algunos casos llamaremos a licitación, en otras invitaremos a nuestros proveedores de confianza o simplemente pediremos una cotización.

Evaluar Riesgos y planificar acciones para prevenir problemas

Dada la naturaleza temporal del proyecto, que su producto o resultado es único, que generalmente involucra tecnología nueva y requiere la participación de diversas disciplinas e interfaces, la incertidumbre es una característica con la que tendremos que lidiar a lo largo de todo el proyecto.

Una buena forma de reducir dicha incertidumbre es identificando los riesgos y planificando las acciones que tomaremos para proteger al proyecto de las potenciales amenazas. Si creemos que podría presentarse un problema que nos impacte en el logro de los objetivos de nuestro proyecto, podemos anticiparnos y desarrollar

alguna estrategia para protegernos.

Esta estrategia puede consistir, por ejemplo, en contratar un seguro, en agregar entrenamiento o capacitación para los miembros del equipo del proyecto o contratar tecnología más conocida y probada en lugar de la más reciente.

Estas estrategias nos estarían modificando la planificación realizada anteriormente, motivo por el cual tendremos que hacer los ajustes correspondientes y volver a revisar los riesgos hasta estar conformes con el plan de acción definido.

PASO 10



Revisar y aprobar el proyecto

Ahora que tenemos un plan preparado, este debe ser revisado con los interesados clave, tales como el cliente, patrocinador y por quienes colaborarán con recursos para el desarrollo del trabajo.

Luego de la revisión y su ajuste, se requiere aprobación para asegurarnos que el trabajo definido y la forma de lograrlo serán satisfactorios para el patrocinador o cliente.

Una vez aprobado el plan, será la guía para todo el trabajo del proyecto y la referencia para controlar que estamos bien encaminados, o para aplicar acciones para corregir el rumbo, en caso de resultar necesario.

PASO 11



Hacer la reunión de Lanzamiento del proyecto

La reunión de lanzamiento es la forma de presentar el plan del proyecto aprobado a todo el equipo y promover el compromiso hacia el logro de los objetivos.

Durante la reunión de lanzamiento se establecen las reglas básicas del trabajo en el proyecto y se generan los vínculos iniciales entre los miembros del equipo, facilitando las comunicaciones a lo largo del proyecto.

PASO 12



Dirigir el equipo y el trabajo

Con la reunión de lanzamiento, comienza la ejecución del trabajo del proyecto, por lo que nuestro rol ahora será la de dirigir al equipo y asegurar que se desarrolle el trabajo siguiendo los procesos que se hayan definido en el plan.

Para esto tendremos que guiar, motivar, liderar, y dar soporte a los miembros del equipo, facilitando reuniones, tomando decisiones y resolviendo problemas para lograr un mejor rendimiento.

PASO

13



Controlar el trabajo y el avance

Mientras el equipo del proyecto desarrolla los productos y resultados intermedios del proyecto, es importante hacer un seguimiento constante para controlar que se están cumpliendo los objetivos y que no nos estamos desviando del plan. En caso que así fuera, es nuestra responsabilidad tomar acciones que nos permitan corregir el rumbo para cumplir con los objetivos del proyecto.

Es normal que a lo largo del proyecto surjan necesidades de cambios en el plan por lo que será importante revisar dichas necesidades y analizar cómo impacta en el proyecto integralmente. Si el cambio es necesario y conveniente, luego de ser analizado y aprobado, se podrá incluir en el plan e implementar en el trabajo del proyecto.

PASO

14



Lograr la aceptación de los productos desarrollados

Los productos que desarrollamos deben cumplir con los requisitos que hemos recopilado al inicio de la planificación. Validaremos que así sea mediante la revisión de los mismos. Si detectamos fallas o defectos en los productos, será necesaria su corrección y recién cuando los mismos cumplan con la calidad establecida podremos entregarlos a los clientes o usuarios.

Es importante formalizar la aceptación de los productos entregados por parte de los clientes o usuarios para lo cual podemos pedirles su firma en un acta de entrega.

Cerrar el proyecto, capitalizar la experiencia y celebrar el éxito

- ▶ Cuando hayamos entregado todos los productos de nuestro proyecto a los destinatarios correspondientes, podremos decir que el proyecto está finalizando, pero aún nos queda un trabajo por hacer: cerrarlo ordenadamente.
- ▶ Es importante documentar el resultado obtenido, el trabajo realizado y la forma en la que lo hemos llevado a cabo a fin de aprovechar el conocimiento aprendido en este proyecto para aplicarlo en futuros proyectos. Si revisamos los procesos realizados, los desvíos que hemos tenido respecto al plan, los riesgos y problemas presentados, las decisiones tomadas y los resultados de las mismas, identificando lo que nos salió bien y lo que creemos que podríamos haber hecho mejor, podremos capitalizar toda esta experiencia y así tener mejores resultados en nuestra organización cuando llevemos a cabo nuevos proyectos.
- ▶ Por último, no nos olvidemos de celebrar el éxito del proyecto y agradecer a todos los colaboradores por su dedicación!



SOBRE CECILIA BOGGI MBA, PMP

CEO de activePMO

- ▶ Cecilia Boggi cuenta con gran experiencia en liderazgo de proyectos de tecnologías de la información, mejora de procesos e implementación de PMOs.
- ▶ Actualmente es Directora Ejecutiva de activePMO, dedicada a la consultoría y capacitación en Liderazgo y Dirección de Proyectos.
- ▶ Profesora en Universidades y Escuelas de Negocios latinoamericanas y expositora en Congresos internacionales.
- ▶ En 2011 fue Presidente del PMI Capítulo Buenos Aires y en 2014-2017, Mentora de PMI Región LA Sur.
- ▶ Licenciada en Análisis de Sistemas - UBA, Executive MBA de Universidad Francisco de Vitoria, España, Programa de Dirección de Empresas en UCEMA. Certificada PMP®, Facilitadora de Liderazgo Certificada, Professional Executive Coach, Toastmaster Competent Communicator.