

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL MUNDO REAL

Para elaborar cualquier proyecto, por complejo que éste sea, es necesario **evaluar todas las posibles variables internas y externas** que puedan afectar al mismo.

Un equipo de proyecto debe enfrentarse a muchos retos, por ejemplo, en la vida real normalmente el **presupuesto asignado es muy limitado**, debiendo ajustarse a un marco de **tiempo muy corto** para resolver una necesidad inmediata.

Una actividad que debe realizarse durante la fase de terminación del proyecto es **asegurarse de que el cliente haya hecho todos los pagos**. Por lo general, los contratistas solicitan anticipos, con un pago al finalizar el proyecto, en algunos casos el pago final es un alto porcentaje del precio total del proyecto, digamos un 25%. De manera similar, debe verificarse que se hayan hecho todos los pagos a los subcontratistas o consultores y por cualquier material comprado. Por haber realizado el anterior, la contabilidad del proyecto debe ser cerrada y debe procederse a formular un análisis financiero del proyecto, en el cual los costos se comparan contra el presupuesto del proyecto.

Durante la **fase de terminación de un proyecto**, el responsable del mismo debe preparar una **evaluación por escrito del desempeño de cada miembro del equipo** y mencionar cómo cada uno ha ampliado sus conocimientos precisamente como resultado de haber trabajado en el proyecto, así como que áreas se necesitan desarrollar más. Si el miembro del equipo no reporta directamente al responsable de proyecto dentro de la estructura organizacional de la empresa, éste último debe proporcionar una copia de la evaluación del desempeño al supervisor inmediato de dicha persona.

Ningún proyecto exitoso debe terminar si un reconocimiento del mismo, es decir, siempre se recomienda llevar a cabo una celebración sencilla, con oradores de la organización del cliente y premios de reconocimiento para todos aquellos que participaron en el proyecto.

En la **fase de terminación**, es indispensable realizar **reuniones de evaluación posteriores al proyecto**. Estas reuniones deben llevarse a cabo internamente, en la organización que realizó el proyecto, conjuntamente con el cliente. El propósito de las mismas es evaluar el desempeño del proyecto, determinar si los beneficios previstos se lograron en realidad e **identificar que se puede hacer para mejorar desempeño en proyectos futuros**.

Evaluación interna posterior a la terminación del proyecto

De manera interna, siempre deben existir dos tipos de reuniones:

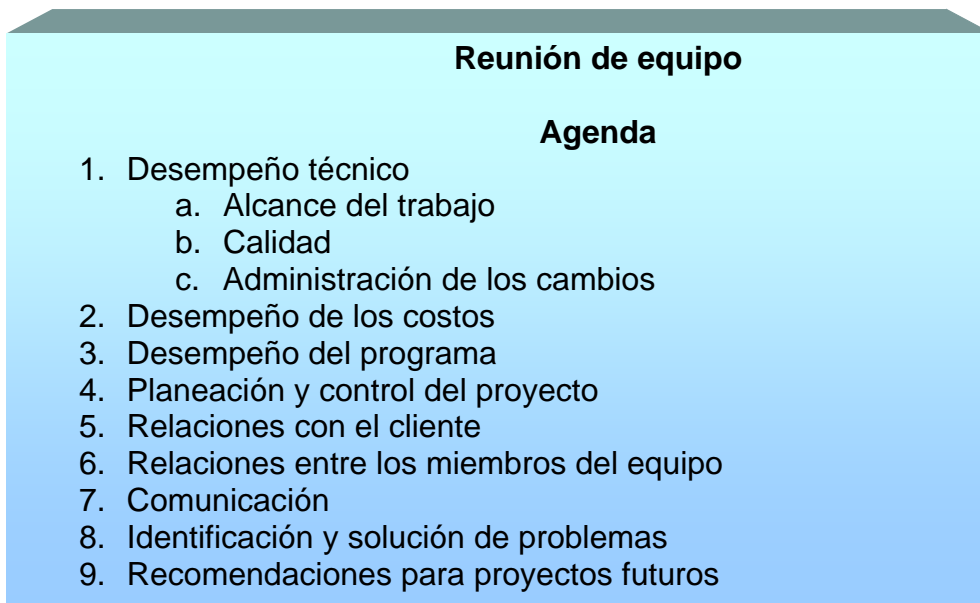
- a. Reuniones con **cada uno de los miembros**, y
- b. Una reunión con el **equipo del proyecto**. Las mismas deben realizarse lo más pronto posible después de terminación del proyecto y anunciarse por adelantado para que la gente esté preparada.

El responsable del proyecto debe tener una reunión con todos los miembros del equipo. Estas reuniones permitan los miembros del equipo dar sus opiniones personales hacia el desempeño del proyecto y lo que se puede hacer mejor en proyectos futuros, con toda la claridad y honestidad proactiva. A este proceso se le llama *feedback* o retroalimentación.

Por ejemplo, puede mencionarse **cualquier problema en las relaciones de trabajo con otros miembros del equipo**, donde el responsable del proyecto debe garantizar a los miembros del equipo que cualquier revelación que hagan será confidencial. Una vez que se terminan las reuniones individuales con los miembros del equipo, el líder del proyecto podrá identificar problemas comunes que salen a relucir en dichas reuniones con cierta.

Con toda información anterior, el **líder del proyecto puede entonces desarrollar una agenda para la reunión con todo el equipo del proyecto**. En la reunión, el líder debe comentar lo que ocurrió durante desempeño del proyecto e identificar las recomendaciones específicas para lograr mejoras, como se muestra a manera ejemplificativa la siguiente agenda de evaluación posterior de un proyecto.

Sugerencia del diseño de la **Evaluación Posterior** a la terminación del proyecto:



Del comentado anteriormente, a manera de refuerzo del aprendido, diga usted:

¿Cuáles son los dos tipos de reuniones de evaluación posterior al proyecto que debe realizar el líder del mismo?

Algunos de los temas recomendados que podrían ser tratados en agenda son:

1. Desempeño técnico.

- a. ¿Cómo se compara el alcance final de trabajo con el alcance del trabajo al inicio del proyecto?
- b. ¿Hubo cambios en el alcance del trabajo?
 - i. ¿Los cambios se manejaron en forma apropiada en términos de las aprobaciones y la documentación respectiva?
- c. ¿Qué impacto tuvieron los cambios en los costos y en el programa del proyecto?
- d. ¿Se completó en su totalidad el alcance del trabajo?
- e. ¿El desarrollo del proyecto, productos y servicios por entregar se completaron con calidad y cumplieron con las expectativas del cliente?

2. Desempeño del costo

- a. ¿Cómo se comparan los costos finales del proyecto con el presupuesto original y el presupuesto final del proyecto, el cual incluía cualquier cambio relevante en el alcance del proyecto?
- b. Si hubo un contrato de precio fijo ¿fue rentable o la organización perdió dinero?
- c. Si el contrato fue de reembolso del costo ¿el proyecto se completó dentro del presupuesto del cliente?
- d. ¿Hubieron algunos paquetes de trabajo en particular que rebasaron o quedaron por debajo del presupuesto por más del 10%?
 - i. Si fue así ¿por qué?
- e. ¿Cuáles fueron las causas de cualquier exceso de los costos?
- f. ¿Las estimaciones fueron realistas?

3. Desempeño del programa.

- a. ¿Cómo se compara el programa real del proyecto con el programa original?
- b. Si el proyecto se retrasó, ¿cuáles fueron las causas?
- c. ¿Cómo se asoció el desempeño del programa con cada paquete de trabajo?
- d. ¿Las estimaciones de la duración de la actividad fueron realistas?

4. Planeación y control del proyecto.

- a. ¿El proyecto se planeó con suficiente detalle?
- b. ¿Los planes se actualizaron de manera oportuna para incorporar los cambios?
- c. ¿El desempeño real se comparó con el desempeño planeando periódicamente?
- d. ¿Los datos sobre el desempeño real fueron precisos y se reunieron de manera oportuna?
- e. ¿El equipo de proyecto utilizó con frecuencia la planeación y el sistema de control?
- f. ¿Lo utilizaron para la toma de decisiones?

5. Relaciones con los clientes.
- ¿Se hicieron todos los esfuerzos posibles para que el cliente participara en el éxito del proyecto?
 - ¿Se preguntó al cliente con regularidad su nivel de satisfacción con respecto al progreso del proyecto?
 - ¿Hubo reuniones programadas personales con el cliente periódicamente?
 - ¿Se le informó al cliente con oportunidad de los problemas potenciales y se le solicitó que participara en el proceso de solución de los mismos?
6. Relaciones con los integrantes del equipo.
- ¿Hubo alguna sensación de que se trabajaron equipo y hubo un compromiso individual con el éxito del proyecto?
 - ¿Existió alguna condición que impidiera el trabajo en equipo?
7. Comunicación.
- ¿El equipo se mantuvo informado del estado del proyecto y de problemas potenciales de una manera oportuna?
 - ¿El ambiente de trabajo fue propicio para una comunicación abierta con éste y oportuna?
 - ¿Las reuniones del proyecto fueron productivas?
 - Las comunicaciones por escrito dentro del equipo y con el cliente fueron ¿suficientes? ¿insuficientes? o bien ¿excesivas?
8. Identificación y solución de problemas.
- ¿Se implementaron mecanismos para que los miembros del equipo identificaran de manera anticipada los problemas posibles?
 - ¿La solución de problemas se hizo de manera rigurosa y racional?
9. Recomendaciones. Con base en el análisis y evaluación de los puntos anteriores por parte del equipo de trabajo ¿qué recomendaciones específicas se pueden hacer para mejorar desempeño en proyectos futuros?

Después de la reunión de evaluación, el **líder de proyecto deberá emitir un breve informe por escrito a la administración con un resumen del desempeño del proyecto y sus recomendaciones.**

Retroalimentación del cliente

Es muy importante la **retroalimentación** que nos dé el cliente. El propósito de esta reunión debe ser a la terminación del proyecto y conocer si se proporcionó al cliente los beneficios anticipados, evaluar el nivel de satisfacción del cliente y obtener retroalimentación que sería útil en relaciones futuras de negocios con este u otros clientes recomendados por él. Entre otros participantes de la reunión debe incluirse líder proyecto, a miembros clave del equipo y representantes importantes de la organización del PRI existen involucrados en el proyecto. El líder del mismo debe programar la reunión para el momento en que el cliente de imposición de decir en realidad sin proyecto cumplió con las expectativas y logró los beneficios previstos.

TIPS

Normalmente en un proyecto e implementación de un sistema ERP, por ejemplo, el problema que se presenta es que los participantes (usuarios, tales como el gerente de ventas, compras, inventarios, producción, inclusive el Director General, entre otros) de la empresa no tienen tiempo para asistir a la capacitación que proporcionan los consultores, aludiendo que tienen cargas de trabajo, consecuentemente, de acuerdo con la planeación original, la puesta en marcha se difiere por muchas razones, siendo ésta una de las más importantes. Aquí recomiendo se avise de inmediato al responsable directo de la empresa (líder) del monitoreo y supervisión del proyecto y se determinen las causas de esta deficiencia, ya sea que esté justificada o no.

Lo que da éxito a un programa de este tipo de consultoría para la integración de una empresa en un sistema modular cibernético, es la programación semanal con el responsable del empresa, los usuarios principales, el líder del proyecto y consultores principales, con el objeto de confirmar que el avance de la implementación, va acorde a lo programado, o bien, si no fuese así, deberán establecerse medidas correctivas para recuperar el tiempo perdido y evitar que se retrase nuevamente el proyecto, ya que cualquier atraso, tiene un costo importante que terminará pagando el cliente, si el retraso es atribuible a él. Todos estos acuerdos, retroalimentaciones, sugerencias o bien quejas de ambas partes, deben quedar plasmadas por escrito con copia para todos los involucrados, señalando sus propios compromisos de mejora.

En un proyecto, siempre debe existir un líder por parte de la empresa cliente y un líder por parte del empresa consultora y la comunicación entre ambos de ser posible debe ser diaria o cuando menos una vez por semana. Entre otros aspectos, aún tratándose de empresas nacionales, el consultor debe estar preparado para explicar el alcance de su trabajo, detalles y demás pormenores a extranjeros con los que la empresa nacional tiene relaciones (comentar experiencia personal). En muchas ocasiones, tristemente ni el director general ni el director financiero, tienen la habilidad para comunicarse en un idioma que no sea el español, por tanto, el consultor debe estar preparado para enfrentar esta situación en las juntas corporativas, aún más, el consultor debe estar preparado de forma multidisciplinaria (legal, fiscal, mercadotecnia, finanzas, administración, comercio internacional, idiomas, proyectos, etc.) para que sea aún más útil para la empresa cliente que lo contrató.

Liste y explique usted cuando menos tres razones para tener una reunión de evaluación con el cliente posterior a la terminación del proyecto.

Otra manera, si así usted lo decide, es recibir la retroalimentación del cliente con respecto a su satisfacción con los resultados del proyecto, es por medio de una encuesta de evaluación posterior a la creación del proyecto es entre el cliente.

Si son varios los clientes usuarios finales de los resultados de su proyecto, tal vez sea difícil obtener retroalimentación de estas personas.

Encuesta de evaluación con el cliente posterior a la terminación del proyecto

Por favor complete esta breve encuesta para ayudarnos evaluar y mejorar el desempeño del administración del proyecto. Si necesita más espacio para las respuestas, por favor añada más hojas.

Título del proyecto:

1. ¿Qué tan complejo fue de alcance del trabajo?
Comentarios
2. Calidad del trabajo
Comentarios
3. Desempeño del programa
Comentarios
4. Desempeño del presupuesto
Comentarios
5. Comunicación
Comentarios
6. Relaciones con el cliente
Comentarios
7. Desempeño general
Comentarios

¿Qué beneficios _____ se produjeron en realidad o _____ se atendieron como resultado este proyecto?

- a. Beneficios cuantitativos
- b. Beneficios cualitativos

Sugerencias sobre cómo podemos mejorar nuestro desempeño en proyectos futuros

Nombre _____ Fecha _____

- Es importante desarrollar un plan antes de iniciar un proyecto. Tomarse el tiempo para desarrollo del plan completo es crucial para el logro exitoso del proyecto.
- La participación genera compromisos. Las personas que están involucradas en la realización del proyecto deben participar en la planeación del trabajo.
- Debe programar reuniones personales con el cliente con regularidad.
- Debe preguntarse al cliente con frecuencia cuál es su nivel de satisfacción con respecto al progreso del proyecto.
- Debe mantener siempre al cliente y al equipo del proyecto informados sobre el estado del proyecto sobre los problemas potenciales en el momento oportuno.
- La clave para el control efectivo de un proyecto, es medir el avance real y compararlo con el avance planeado oportunamente y con frecuencia, además de emprender la acción correctiva de inmediato, si fuese el caso.
- Una vez concluido el proyecto, se debe evaluar el desempeño del mismo para saber lo que se podría mejorar su proyecto similar se realizará en el futuro.
- Es recomendable obtener retroalimentación del cliente y del equipo de proyecto

Cancelación de un proyecto

Existen circunstancias en las cuales se requiere que un proyecto se cancele antes de terminarlo.

- Si por ejemplo, una empresa está trabajando en un proyecto de investigación y desarrollo con ciertas condiciones de temperatura, y después de realizar ciertos trabajo desarrollo y pruebas se determina que un desarrollo posterior del material costaría mucho más y tomaría más tiempo del que originalmente se planeó.
- Si la empresa decide que hay una baja probabilidad de que los gastos adicionales produzcan un resultado satisfactorio, aún cuando la empresa ya invertido cientos de miles de pesos, el proyecto deberá ser suspendido.
- Otra circunstancia que puede provocar la cancelación de un proyecto es un cambio en la situación financiera de la empresa, por ejemplo, si sus ventas se caen drásticamente, o bien, se presenta una fusión, alianza estratégica, escisión, etc.
- El cliente también puede cancelar un proyecto debido a su insatisfacción por retrasos en el programa y puede cancelar el contrato y utilizará otro contratista para que termine el proyecto.
- Si es que el gobierno es el que financia el diseño en la producción de nuevos proyectos y éstos empiezan a rebasar el presupuesto ha probado, el gobierno puede cancelar el contrato además de aplicar una sanción al contratista.
-

Una manera de evitar la cancelación de un proyecto por insatisfacción del cliente, es monitorear su nivel de satisfacción en forma continua a lo largo del proyecto y aplicar acciones correctivas a la primera señal insatisfacción.

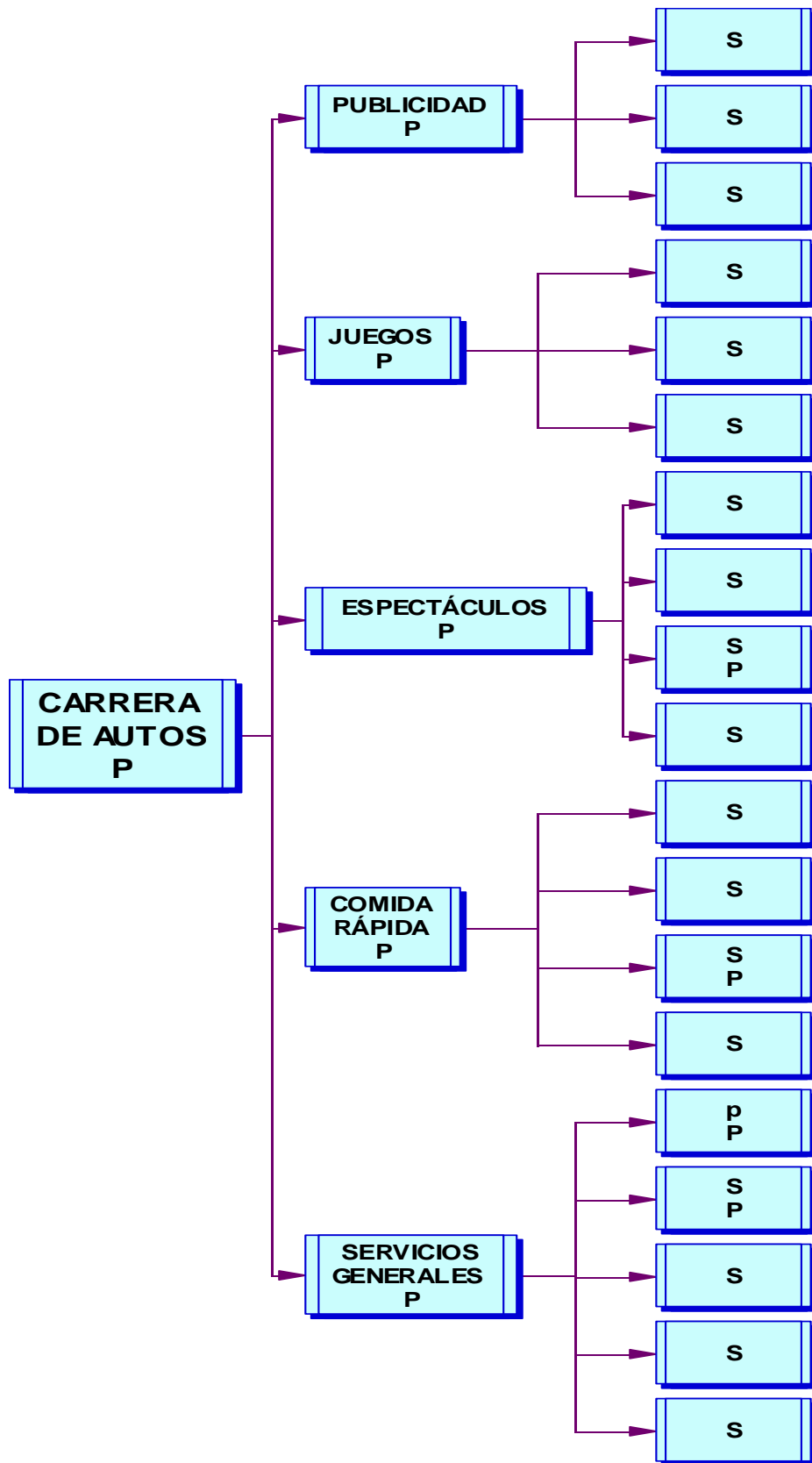
Veamos por ejemplo hipotético en la organización de una carrera de autos donde usted participará en publicidad, juegos, espectáculos, venta de comida rápida y servicios generales.

Una vez hecho este ejercicio, participaremos en un juego de negocios en donde cada equipo elaborará su estructura en la formulación de la hoja de trabajo denominada Elemento de Trabajo y con base en la misma deberán elaborar la misma pero en formato tipo organigrama.

Elemento de la EDT	Elemento de Trabajo	Jorge	Caria	Fernanda	Stephany	Alejandro	Oscar
Carrera de Autos		S	S	S	S	P	S
1	Publicidad	S			S	P	S
	1.1 Anuncios en periódicos						P
	1.2 Carteles				P		
	1.3 Boletos	P					
2	Juegos		P			S	
	2.1 Puestos					P	
	2.2 Juegos					P	
	2.3 Premios					P	
3	Espectáculos	S	S	S	P		S
	3.1 Artistas - Edecanes						P
	3.2 Gradas	P					
	3.3 Escenario Tramoyistas		P				
	3.4 Sonido e iluminación			P			
4	Comida Rápida	P	S	S	S	S	S
	4.1 Comida			P			
	4.2 Instalaciones				P		
	4.3 Puestos de comida		P				
	4.4 Equipo de cocina					P	
	4.5 Areas de comida						P
5	Servicios						P
	5.1 Estacionamiento				S		
	5.2 Limpieza					S	
	5.3 Contenedores					P	
	5.4 Baños		S				P
	5.5 Contratistas						P
	5.6 Seguridad		P				
	5.6.1 Primeros auxilios					S	

P = Responsabilidad Primaria

S = Responsabilidad de Apoyo



Actividades de desarrollar fuera de clase

1. Busque usted en Internet o por otro medio, un proyecto que se haya terminado con éxito. Redacte en un resumen de tres cuartillas máximo sobre el mismo, incluyendo los factores críticos del éxito del proyecto. Busque también un proyecto que no se haya terminado con éxito. Redacte en resumen máximo de tres cuartillas acerca del mismo y de las razones por las cuales falló.
2. Localice en Internet organizaciones dedicadas a realización de proyectos. Describa brevemente cinco organizaciones diferentes, sus objetivos y características particulares.
3. Busque en Internet o en el mercado especializado un software de administración de riesgos. Redacte en resumen de las principales funciones disponibles de dicho software.
4. Busque usted en Internet estándares de administración de proyectos proporcionando un listado de dichos estándares, describiendo tres de ellos que usted considere los más importantes.

Se escogerá a azahar a algunos de ustedes para que expliquen su investigación. Esta primera investigación formará parte de su calificación final. A partir de que se mencione este tema, tendrán una semana para su exposición y entrega formal.