

## **Análisis del libro “David y Goliat. Las tribulaciones de un Director de Proyecto”. RESPUESTAS.**

Se recomienda no leer estas respuestas si no se han trabajado antes las correspondientes preguntas.

P 01.- Capítulo 1, página 14.- ¿Crees que hay que estar siempre donde se producen los acontecimientos?

R 01.- Es muy conveniente que un Director de Proyecto actúe de esa manera, sea en primera persona, sea mediante la presencia de alguien de su entera confianza que tenga conexión directa con él, en particular en lo que respecta a actividades realizadas fuera de su propia empresa. Por supuesto que esto es de aplicación a los acontecimientos importantes que se generen en el Proyecto; para acontecimientos “menores” no es necesaria esta forma de actuar: cuidado que si no estamos atentos algo “menor” puede convertirse en importante.

P 02.- Capítulo 1, página 15.- ¿Se puede aplicar siempre la cultura de la anticipación?

R 02.- Casi siempre y es muy conveniente. A veces surgen “imprevistos”, no sujetos por lo tanto a ninguna “anticipación”, que hay que atajar de la mejor manera posible, aunque es probable que el Proyecto disponga ya, probablemente en los procedimientos elaborados para afrontar los riesgos que se pueden presentar, de métodos para resolverlos o, como mínimo, para aminorar su impacto. Obviamente la mejor solución a los problemas que se presentan en los proyectos se basa en el conocimiento *anticipado* de saber que van a llegar: el mecanismo “*previsión – monitorización – seguimiento – control – acciones correctoras* (en el caso de que sean necesarias)” es fundamental para dirigir bien un Proyecto.

P 03.- Capítulo 1, página 20.- ¿Compartes la afirmación de que los informes tienen que ser auto explicativos en la medida de lo posible?

R 03.- Sí. Se suele perder mucho tiempo cuando se está mirando un documento y se tiene que consultar otro que ni siquiera está disponible: puede uno estar de viaje en un avión sin posibilidad de conectarse con la base de datos del Proyecto. En cualquier caso, las referencias tienen que estar perfectamente identificadas y “trazadas”, en el sentido de identificar su “traza”, el camino seguido hasta conseguir los datos, hasta su origen.

P 04.- Capítulo 2, página 25.- ¿Estás de acuerdo con la reflexión de David con respecto al entorno multiproyecto?

R 04.- No es preciso añadir nada a esa reflexión. Quizás, y tomando prestado el título de una película, cuando estés metido en una situación como la que se le presenta a David, sigue el modelo de *Aterrizo como puedas*. Conviene, no obstante, marcar el acento en la última frase: “*A una persona que no tiene dedicación completa a un Proyecto no se le puede exigir estar disponible en cualquier momento*”.

Lo que si debe hacer cualquier persona que trabaje en un entorno multiproyecto es intentar tener espacios de tiempo lo más largos posible para dedicarlos a un solo Proyecto: estar saltando de uno a otro cada media hora es una forma bastante eficaz de perder el tiempo.

P 05.- Capítulo 2, página 27.- ¿Es suficiente la información que le da Óscar a David para preparar la oferta de Asistencia Técnica a la Dirección del Proyecto?

R 05.- No para una oferta, ya que sólo le da una serie de orientaciones generales, salvo que se pretenda trabajar “por administración” y el Cliente no necesite una orientación del gasto en el que va a incurrir la empresa de David. Para hacer una presentación, que es lo que están pretendiendo, es suficiente; para preparar una oferta

es precisa mucha más información, en particular, tener un alcance suficientemente definido y conocer de una manera concreta los requisitos del Cliente.

P 06.- Capítulo 4, página 38.- ¿Te parece bien que el arranque de los proyectos se haga definiendo bien todo? ¿Incluso si son cortos? En caso contrario, ¿cuál es la solución?

R 06.- Es la solución ideal, aunque muchas veces no es posible. En esos casos conviene definir el alcance de la mejor manera posible y asignar imprevistos tanto de plazo como de coste dentro de los objetivos del proyecto: por supuesto que hay que informar al Cliente de esa indefinición del alcance que, como consecuencia lógica, traerá cambios. Habrá que contemplar la posibilidad, a través del oportuno análisis de riesgos de incorporar la correspondiente contingencia al Proyecto que cubra el *Valor Probable del Riesgo del Proyecto*. Uno de los objetivos del Proyecto debe ser conocer lo antes posible el alcance.

El que un Proyecto sea corto no cambia la opinión que se acaba de facilitar. Es conocida la frase de *"Ningún proyecto es demasiado pequeño como para no tomarlo en serio"*.

P 07.- Capítulo 5, página 48.- ¿Hace bien David dejando que se reúnan solos?

R 07.- Sí, en este caso concreto, ya que da la impresión de que los colaboradores de David no crearán problemas adicionales, sino que más bien intentarán arreglar los que tienen. A un Director de Proyecto le es imposible estar en todas las reuniones que se celebran en un Proyecto; por otra parte, hay que tener colaboradores de la suficiente confianza, tal y como se acaba de insinuar, como para que en esas reuniones no se tomen decisiones que el Director de Proyecto no pueda refrendar "a posteriori": ver cuarto libro, *"David y Goliat. Programación de referencia del Proyecto"*, segundo capítulo, *"Los buenos colaboradores, un tesoro a cuidar"*.

P 08.- Capítulos 5 y 6, páginas 49 y 56.- ¿Qué te parecen las ideas que David quiere resaltar en la presentación? ¿Echas alguna en falta?

R 08.- Bien en líneas generales. Quizás debiera incluir algún apunte sobre los programas que podrían aplicar en el Proyecto, en particular el relativo al control de los plazos que parece ser, según las informaciones de Oscar, la principal preocupación del Cliente. Mejor todavía si presentan algún ejemplo práctico de la labor realizada con otros clientes.

P 09.- Capítulo 9, página 73.- ¿Crees que este Cliente tiene las ideas claras? ¿Será un buen Cliente para la empresa de David?

R 09.- Da la impresión de que sí, de que sabe lo que puede esperar de una empresa que les ayude en las labores gerenciales del Proyecto. Cuidado, no confundir "buen cliente" con "cliente blando": los buenos clientes son los que saben exigir de una manera razonable el alcance de servicios que han contratado. Cuando leas el resto de los libros podrás tener una opinión más exacta con respecto a este Cliente.

P 10.- Capítulo 12, página 96.- ¿Qué te parece la costumbre de David de preparar una Nota con los temas que tiene pendientes?

R 10.- Es muy buena. Aparte de para realizar un buen seguimiento del Proyecto, le debe de servir para conocer si hay temas que se eternizan, a veces suele pasar, en los listados de actividades pendientes y obrar en consecuencia, en particular cuando son de otros (hay que suponer que las actividades críticas de poca o nula holgura no están sujetas a esta posibilidad de "eternizarse").

Mención especial merece la constatación de que la vorágine de los acontecimientos hace que los pendientes sigan quedando pendientes de un día para otro, porque se presentan temas más urgentes o por lo menos más importantes porque es algún jefe el que las pide: nuestro listado de pendientes crece de un día para otro en lugar de disminuir.