

## PRÓLOGO A LA TERCERA EDICIÓN

---

---

La acogida dispensada por los lectores a la segunda edición de este libro ha motivado la necesidad de tener que preparar la tercera, circunstancia que ha aprovechado el autor para actualizar los contenidos y para corregir los errores, inherentes a la actividad humana, detectados al revisar la edición anterior.

Durante los dos largos años que han transcurrido desde que salió la segunda edición, el autor ha escrito los libros de divulgación de la Dirección de Proyectos de la serie *David y Goliat* y ha seguido prestando servicios de Consultoría e impartiendo cursos de formación relacionados con esta materia.

Todas estas actividades, en particular las sugerencias recibidas tanto de los lectores de los libros como de las personas que han participado en las tareas de Consultoría y asistido a los cursos, han constituido un material de actualización de gran calidad que ha inducido la modificación de algunos de los párrafos de la edición anterior que han sido adaptados a las demandas sugeridas por esas personas. Otros han sido modificados como consecuencia de reflexiones del propio autor.

En lo que respecta a los errores el autor pide disculpas a sus lectores por los mismos aunque está convencido de que los habrán detectado y corregido fácilmente.

Espera y desea que esta nueva edición les sirva para poner al día sus conocimientos en el arte de la Dirección de los Proyectos de tal manera que les sean útiles para su desarrollo profesional.

En paralelo les anima a que lean los libros de la serie *David y Goliat*, desde la convicción de que les ayudarán de una manera más amena a adquirir los conocimientos básicos de la Dirección de los Proyectos.

De hecho en este libro se establecen conexiones entre los conceptos explicados en él y la narración de la historia del Proyecto Goliat desarrollado por David y su equipo y se incluye, como Anexo 4, un listado de preguntas que permite a los lectores “analizar” dicha narración para fijar mejor los conceptos básicos de la Dirección de Proyectos.

Madrid, julio de 2010

## AGRADECIMIENTOS

---

---

A mis compañeros de trabajo, colaboradores en los proyectos que he dirigido, empresas en las que he trabajado, a las que he facilitado Asistencia Técnica y en las que he impartido cursos de Dirección de Proyectos, clientes para los que he dirigido proyectos y alumnos que han pasado por mis cursos; todos ellos han constituido una formidable fuente de información e ideas que he tenido en cuenta en la revisión de este libro.

A los lectores de la segunda edición del presente libro y de los libros de divulgación de la Dirección de Proyectos de la serie *David y Goliat*, que me han aportado comentarios e ideas para efectuar algunas modificaciones.

A José Luis Hernando y Eduardo Serrano por sus sugerencias y comentarios para mejorar el texto y su fantástica colaboración para la revisión de las modificaciones introducidas.

A mi familia por su constante apoyo durante el tiempo transcurrido para preparar esta tercera edición.

A todos, muchas gracias.

Madrid, julio 2010



## INTRODUCCIÓN

---

---

La **motivación básica** que ha movido al autor a escribir el presente libro de *El arte de dirigir proyectos* es su convicción de que los conocimientos que posee deben ser puestos a disposición de la Sociedad, ya que, al fin y al cabo, es esa misma Sociedad la que le ha permitido adquirirlos.

Esta tarea, y las derivadas de impartir los cursos relativos a este tema y las labores de Consultoría en este campo, resultan en extremo gratificantes, por dos aspectos enormemente importantes:

- Una de las mejores formas de aprender es enseñar. La preparación de los temas para enseñarlos debe hacerse de una forma exhaustiva, con el máximo rigor posible, ya que en el momento de la presentación se debe estar preparado para resolver las dudas y responder las preguntas que puedan aparecer. Es, en cierto modo, una búsqueda de la excelencia por parte del autor en este ámbito concreto de la Dirección de Proyectos.
- Al igual que en el milagro de los panes y los peces, se produce el efecto sinérgico de que los conocimientos del grupo (el que presenta el tema y los que le leen o escuchan) se incrementan.

Cabe mencionar, así mismo, que este libro presenta las **propias experiencias** del autor, vividas en primera persona y escuchadas a otros (es, por ello, un libro *intimista* en cierto sentido), desde la convicción de que la Dirección de Proyectos no es una ciencia exacta. Son muy importantes, a veces determinantes, las vivencias que cada cual haya podido tener en este ámbito.

Existen muchas formas de dirigir proyectos y la que aquí se presenta es una de ellas. Precisamente por esta circunstancia no se ha incluido una bibliografía: no es posible citar a todas las personas que, en la mayoría de los casos sin saberlo, han aportado ideas para este libro, a través de sus contactos profesionales con el autor.

En algunas ocasiones, *se repiten ciertos conceptos* con el fin de ligar unos temas con otros: se acentúa este aspecto en los Anexos 1 y 2, *Acrónimos, Indicadores y Glosario de términos y Problemas en los proyectos*, donde se insiste en los conceptos explicados en el texto principal. Aunque ello da lugar a ciertas redundancias en la exposición, se ha preferido hacerlo así buscando el mayor efecto didáctico<sup>1</sup> y para que la lectura del libro sea más cómoda al no tener que recurrir constantemente a buscar en otra parte del libro la cita que se menciona en cada momento.

Se resaltan ciertas palabras o expresiones con diferentes tipos de letra con el fin de acentuar el efecto didáctico citado y para permitir una visualización rápida, de conjunto, de un determinado tema.

Pensando en ese mismo efecto didáctico se deja, en ocasiones, a la iniciativa del lector la finalización de determinados gráficos o tablas. Cuando eso sucede, se indica expresamente.

La extensión de un tema tan amplio como la Dirección de Proyectos motiva que el presente libro sólo pueda moverse a nivel de *conceptos generales*. Se invita a quien quiera profundizar en temas concretos a consultar la literatura especializada y a observar la vida: por todos los sitios hay proyectos en marcha; en algunos casos, incluso, cuando se empiezan se indica en los carteles de propaganda, además de sus características técnicas más importantes, su objeto, quién los hace, el presupuesto y el plazo de finalización. El autor ha visto carteles en los que sólo se facilita la duración, lo cual no es suficiente: al cabo de unos meses, nadie, salvo los muy interesados en el asunto, se acordarán de cuándo se empezó. Lo que pretende el libro es crear inquietudes que permitan a *cada uno elaborar su propio modelo de actuación*.

Consideremos, por otra parte, que la Dirección de Proyectos tiene *dos facetas* netamente diferenciadas:

- Por un lado, la que podríamos denominar *ingenieril*, que aplica técnicas similares a las de cualquier otra ciencia, tales como los cálculos

---

<sup>1</sup> El estudio es muchas veces, por no decir casi siempre, repetición de conceptos.

necesarios para su realización, sean debidos al propio diseño o a su gestión (camino crítico, holguras, costes, contingencia, cuantificación del riesgo, etc.). Por regla general, estos datos se pueden objetivar, en el sentido de que signifiquen lo mismo para los diversos actores presentes en el Proyecto.

- Otra, que podríamos denominar *sociológica*, está basada en el comportamiento humano; y es que suele acontecer que las personas tenemos diferentes formas de actuar según sean los intereses que representamos en cada momento. Las soluciones, por ello, son subjetivas y deben, en la mayoría de los casos, ser negociadas: en un Proyecto se presentan infinidad de circunstancias en las que *es necesario negociar con alguien*, sea o no de la propia empresa, con respecto a los plazos, a los costes, a los rendimientos del Proyecto, etc.

La combinación de ambas, la cultura de cada empresa y la personalidad de cada Director de Proyecto determinan que la Dirección de Proyectos deba ser considerada más arte que ciencia: no es posible dar reglas universales que funcionen en todas las circunstancias, ya que la voluntad de los actores dirige los resultados hacia una u otra parte. Sin embargo, puede pensarse seriamente en aproximar lo más posible este arte a una ciencia mediante la utilización de las técnicas que se muestran en el presente libro.

Conviene, también, llamar la atención sobre el hecho de que *la Dirección de Proyectos se solapa con otras direcciones* a la vez que tiene aspectos propios que la diferencian.

Así, ciertas técnicas utilizadas en organización, planificación, recursos humanos y control de las operaciones de una empresa en marcha son comunes con las usadas en la Dirección de un Proyecto.

Sin embargo, las metodologías de desagregación de la estructura de un Proyecto o del camino crítico y la dirección de un equipo con personas no habituadas a trabajar juntas son aspectos específicos de la Dirección de Proyectos. La conclusión es clara: si queremos ser un buen Director de Proyecto tendremos que potenciar éstas últimas sin olvidar las primeras.

Establezcamos los **conceptos fundamentales**, las ideas centrales del presente libro. Son los siguientes:

- ***Dirigir proyectos es dirigir personas.*** Tenemos que sumar sus esfuerzos, conseguir que actúe la sinergia. Esto se logra principalmente por la vía de la motivación.

En un Proyecto existen una gran cantidad de actores, cada uno con un rol específico, cuya conjunción hacia el fin último de conseguir que el Proyecto cumpla sus objetivos exige una gran labor por parte de su Director, sobre todo si se tienen en cuenta los *conflictos de intereses* que pueden surgir al representar éstos a diversas empresas. Motivar a alguien fuera de nuestra empresa obliga, en muchas ocasiones, a una labor importante si queremos que cumpla los objetivos del Proyecto.

- ***La motivación es una secuencia origen - destino - origen.*** El motivador (origen) debe dar ejemplo y sus lenguajes verbal (incluidos los aspectos paralingüísticos, énfasis que se da a las palabras al hablar), corporal y conductual deben ser coincidentes. Hay que conseguir que el *motivando* (destino) esté presto a seguir ese ejemplo porque cree que así le interesa. Este ejemplo debe estar basado en una auténtica pasión por el trabajo bien hecho: la excelencia es la meta, aunque la mayoría de las veces no se consiga. No se debe perder de vista la retroalimentación (de nuevo al origen): tenemos que estar seguros de que hemos motivado lo suficiente a nuestro interlocutor.
- En un contexto de Dirección de Proyectos, ***una de las mejores formas de motivar a las personas es mantenerlas bien informadas de lo que está sucediendo***, lo cual se consigue siendo el Director de Proyecto *Periodista en el universo del proyecto*. Es obvio que para tener cosas que decir hay que enterarse de lo que está pasando. Para ello, se necesita una segunda característica, ser *Actibundo<sup>2</sup> en el universo del proyecto*, lo que se traduce, en la práctica, en estar al corriente de los acontecimientos que se producen, sin ningún tipo de dirigismo (no yendo exclusivamente a los sitios donde no existen problemas o donde están mis amigos), actuando de una forma aleatoria cuando no existan problemas y acudiendo a los sitios donde éstos se producen cuando los haya. Obviamente que, para conseguir esto, el Director de Proyecto tiene que ser un gran comunicador en todas sus vertientes: escribiendo,

---

<sup>2</sup> Permíteme, amable lector, que utilice esta palabra que no existe en el Diccionario de la Real Academia Española con la que quiero expresar lo que hace una persona activa de una forma aleatoria cuando no tiene problemas concretos. En inglés, existe una expresión acuñada de significado similar: “*Managing by walking around*”.



---

leyendo, escuchando y utilizando adecuadamente los tres lenguajes propios de la comunicación integral ya mencionados.

- Paradójicamente, *otro factor de motivación es la dificultad de un Proyecto*. Suele suceder que cuanto mayor sea ésta, más grande es la motivación del personal que en él trabaja. El reto es una forma clara de motivación. Evidentemente que si esta dificultad es muy grande, invencible podríamos decir, se constituye en un factor de desmotivación. Pasa algo parecido a la evolución de las civilizaciones explicada por Toynbee. Cuando el entorno es demasiado poderoso, las civilizaciones caen. Traducido a la Dirección de los Proyectos podemos decir que no hay nada más estresante<sup>3</sup> que un objetivo inalcanzable; por mucho que lo intentemos, no lo lograremos nunca. Uno de los retos es intentar conseguir la excelencia en todo lo que hagamos. Estamos acostumbrados a ver, en el ámbito deportivo, cómo los equipos que se consideran pequeños se motivan más para ganar a los grandes que para vencer a los de similar categoría.
- Hay que *practicar la cultura de la anticipación* para ver venir los problemas y, en consecuencia, establecer a tiempo las soluciones que hagan que no se presenten o, como mínimo, que se aminoren. Como dice Enrique Rojas, hay que vivir la vida con anticipación: cada uno debe preparar su propio proyecto de vida siendo luego, la consecución de las metas, una fuente de felicidad. El logro de los objetivos de un Proyecto es, también, fuente de felicidad.
- Debemos entender el Proyecto desde una perspectiva de *Proyecto Total*, incluyendo todos los agentes sociales y empresas participantes en él, lo que los anglosajones denominan *stakeholders*, y no considerando exclusivamente nuestra participación, sea como propiedad, ingeniería, suministrador o contratista. Hay que destacar el papel tan importante que personas aparentemente ajenas al Proyecto pueden jugar en su desarrollo: pensemos, por un momento, en que el consumidor del producto objeto del Proyecto decide que éste ya no le interesa; evidentemente que no tiene sentido seguir haciendo el Proyecto.

---

<sup>3</sup> Según Valentín Fuster, la persona estresada pierde el control de lo que hace; en lugar de decidir lo que quiere hacer, es el entorno el que decide por ella. El origen del estrés, en la mayoría de los casos, radica en la falta de tiempo y en el exceso de ambición; en nuestro caso, este exceso de ambición se materializa en querer alcanzar algo inalcanzable.

- Es necesario, mediante la correspondiente estructura de desagregación, dividir el Proyecto en *paquetes de trabajo* que sean claramente identificables, que lo hagan más visible y manejable, constituyendo pequeños proyectos en sí mismos que son desarrollados por personas que no son el Director de Proyecto o por empresas diferentes a la Propiedad, y que, posteriormente, son integrables a los efectos de la Dirección de Proyecto.
- La realización del Proyecto debe ser a base de secuencias de *previsión, monitorización, realización, seguimiento, control* (preferentemente autoprevisión y autocontrol de cada *hacedor*) y *acciones correctoras* (en su caso) aplicadas a las diferentes actividades que lo componen. Cuidado con lo que podríamos denominar como efecto perverso de la previsión: puede darse la paradoja, por ejemplo, de que, aparentemente, un Director de Proyecto consigue mejores resultados que otro (menores desviaciones), cuando la realidad es que sus previsiones han sido más holgadas; o que es mejor valorado que otro, sencillamente porque su Cliente es más *blando*. En un contexto más amplio, cabe añadir que las actividades deben desarrollarse de acuerdo con los procesos y áreas del conocimiento que señala el Project Management Institute: aquéllos son *Iniciación*<sup>4</sup>, *Planificación*, *Realización*<sup>5</sup>, *Control* y *Cierre*; éstas, *Alcance*, *Suministros*, *Calidad*, *Plazos*, *Presupuestos*, *Organización*, *Comunicación*, *Riesgos e Integración*.
- *El Director de Proyecto debe ser organizador e integrador* y, en la medida de lo posible, un *líder transformador*.

Resulta interesante, por otra parte, situar la Dirección de Proyectos en el **devenir histórico**. Nada mejor, a este respecto, que describir someramente los tres estadios de la técnica que cita Ortega y Gasset en su obra *Meditación de la técnica*.

- El primer estadio es la *técnica del azar*. Es la técnica del hombre de la Edad de Piedra. Los inventos se producen de una forma aleatoria y es muy probable que fueran perdidos en repetidas ocasiones hasta que se supo reproducirlos *en laboratorio*: por ejemplo, hicieron falta repetidos intentos, separados entre sí quizás por miles de años, hasta que el

---

<sup>4</sup> Podría pensarse en que antes de iniciar un Proyecto debiéramos tener bien definidos los parámetros del mismo, con lo que podríamos hablar de un proceso previo de *Definición*.

<sup>5</sup> Es bastante frecuente que en los proyectos se presenten cambios que obligan a redefinir sus parámetros; por ello, cuando los cambios son importantes, podemos hablar de un proceso de *Redefinición*.

hombre supo hacer fuego de forma sistemática, constituyendo un proceso, con la yesca y el pedernal.

Sorprendentemente, hoy en día, en ciertos momentos, da la impresión de que seguimos en ese estadio cuando, por ejemplo, vemos las enormes dificultades existentes para confirmar la reserva de hotel en algunos países.

- El segundo estadio es la *técnica del artesano*. Es fundamentalmente la técnica de la Edad Media, donde los conocimientos se transmiten de un artesano, el padre, a otro artesano, el hijo. Como consecuencia, los conocimientos en esos ámbitos son escasos y muy especializados.

Claro que, en contraposición, se construyen unas maravillosas catedrales, asombro de los siglos, donde se necesita una enorme coordinación de esfuerzos, si bien parece ser que no existía la enorme presión sobre los costes y los plazos de hoy en día. Si era preciso, se paraba el Proyecto 100 años hasta que hubiera recursos de nuevo. ¿Es capaz un Director de Proyecto *moderno* de pedir un retraso de tal magnitud en su Proyecto?

- El último estadio de la técnica lo constituye la *técnica de los técnicos*. Es la técnica de la Edad Moderna en la que los conocimientos los generan y los mantienen grupos de personas, cada vez más numerosos, que para conseguir los fines que pretenden necesitan una cierta organización o, dicho en el contexto del presente libro, una Dirección de Proyecto.

Pensemos, por un momento, lo que supone descubrir un nuevo medicamento o una nueva partícula subatómica para confirmar esta aseveración.

Una pequeña reflexión complementaria con respecto a las organizaciones. Hay tres aspectos que pueden estar claramente diferenciados: el mando, el poder y el conocimiento representados, respectivamente, por los ejecutivos, los propietarios y los *sabios* de la empresa, los que tienen de manera directa o indirecta, a través de su Sistema de Gestión del Conocimiento, su sabiduría (su *know-how*); cuando estos tres aspectos se incardinan en una persona, surge el líder que arrastra a la empresa a la excelencia.

---

Amigo lector, *tras la lectura de este libro, deberías ser capaz*, ante el reto de un nuevo Proyecto, de:

- Definir con precisión el trabajo para que “tu” Proyecto y, en su caso, el general en el que está inmerso, sean un éxito.
- Conocer con claridad lo que el Proyecto puede ganar, el valor que generará, si se consigue consenso entre los objetivos y el alcance del Proyecto.
- Saber cuánto va a costar el Proyecto y cuánto va a durar.
- Conocer cómo puedes conseguir la suficiente autoridad para dirigir bien el Proyecto y, como consecuencia, la constitución del equipo que lo realiza, a través del conocimiento de lo que se puede esperar de cada persona que trabaje en él.
- Cuantificar los riesgos que puede tener el Proyecto.
- Establecer la Metodología para controlar las desviaciones de lo realizado con respecto a la previsión.

Finalmente, una constatación y, como consecuencia, una recomendación. Se dice que al cabo de un año se olvida el 90% de lo aprendido si no se practica en el día a día. Pues bien, es imprescindible para seguir progresando en una determinada materia preparar un *Plan de Actuación* que nos sirva para desarrollar nuestros conocimientos y, sobre todo, su aplicación práctica. Ligar este Plan de actuación a los quehaceres cotidianos es una garantía segura del éxito. Manos a la obra: en cuanto finalices el libro prepara tu Plan, no lo dejes; seguramente acabarías no haciéndolo.