

**Pablo Lledó, Gustavo Rivarola, Raúl Mercáu, Daniel H. Cucchi, Juan Fco Esquembre**  
**Administración lean de proyectos. Eficiencia en la gestión de múltiples proyectos**  
**Pearson Educación de México S.A. de C.V., México, 2006**  
**ISBN 10: 9702809372**  
**ISBN 10: 9789702809377**

Excelente libro, y sirve no solamente para la gestión de múltiples proyectos, sino para los proyectos individuales también. Muy bien estructurado, contiene un montón de la información valiosa y para los prácticos de administración de proyectos, y para los estudiantes de las carreras de gerencia de proyectos. “Incluye una amplia gama de ejemplos fáciles de comprender, basados en proyectos de la vida real, que abarcan la mayoría de los países Latinoamérica y España”.

Tiene tres módulos: Lean Project Management, Gestión de Recursos humanos en Proyectos y Administración de Múltiples Proyecto.

El contenido principal del primer módulo ofrece los diez mandamientos de *lean project management*. Pero antes de ver, de qué se trata cada uno de estos diez mandamientos, vale la pena entender, qué lo que significa *lean project management*. En pocas palabras, significa una de las modernas técnicas para aumentar eficiencia de proyectos y minimizar los desperdicios. Según los autores, existen dos palabras (parece que más que palabras – conceptos) que definen un nuevo enfoque en administración de proyectos (AP): **valor y desperdicios**. ¿Cuál es la idea principal de la eficiencia de AP, entonces? Maximizar el valor, lo que está dispuesto a pagar el cliente, y minimizar los desperdicios, aquellos por los cuales los clientes ni estarían dispuestos a pagar nada, que provienen de malos procesos, técnicos y administrativos, y que es el resto. Es importante entender la naturaleza de desperdicios categorizando las actividades que no agregan valor en dos tipos: desperdicio tipo 1 – actividad parcialmente sin valor agregado, pero necesaria para completar las tareas, solo agrega costo al proyecto; y desperdicio tipo 2 – actividad que carece de valor agregado, *muda* (la palabra japonesa) a eliminar.

En la primera parte del libro los autores se abordan “la problemática que generalmente traba el flujo de valor en los proyectos hispanoamericanos: mal manejo del tiempo, reuniones eternos, olvidar el cliente, exceso falta de información, burocracia, dependencia de genios, etc”. Por supuesto que cada uno de nosotros puede ampliar significativamente esta lista, basándonos en nuestra propia experiencia y encontrando mucho más problemas que existen en proyectos. Por eso es tan importante para nosotros *el pensamiento lean* que es “una actitud frente a los proyectos” que tiene dos lados: una búsqueda permanente de la perfección en los proyectos, o la sospecha permanente de la existencia de desperdicios en los proyectos. Aterrizándonos, con la “actitud de tolerancia cero con los desperdicios” que se ha constituido en una verdadera filosofía de AP eficiente.

El valor del libro está vinculado con las herramientas prácticas que ayudan a solucionar estos males y que se resumen en las “Tablas de la ley de pensamiento lean” en forma de los siguientes mandamientos que dan los principios generales y luego pueden surgir unas herramientas para combatir los problemas detectados:

- I. No agregarías desperdicios al proyecto
- II. Honrarás los entregables al cliente
- III. No perderás tiempo en reuniones
- IV. No revisarás diseños en vano
- V. Levantarás etapas tradicionales
- VI. Codiciarás los métodos visuales
- VII. No matarás los métodos estándares
- VIII. No provocarás largas esperas
- IX. No olvidarás la cadena crítica
- X. Santificarás proyectos prioritarios

Todos estos diez mandamientos son los “qué’s” de *lean project management*. ¿Y los “cómo’s”? Lean (en este caso no es de *lean*, es de la palabra “leer”) el libro. “Los mandamientos surgen en su mayoría de los “pecados” detectados... Para enfrentar cada problema hay una recomendación o herramienta”. Eso lo que nosotros buscamos leyendo los libros de AP.

Gestión de proyectos, en realidad, es una administración de recursos, especialmente la dirección de recursos humanos, de la cual el éxito o fracaso de proyectos depende mucho más que de los aspectos técnicos. En módulo de recursos humanos se aborda las siguientes temáticas:

- Planeamiento de la organización
- Selección de colaboradores
- Desarrollo de equipos de trabajo

Otra vez encontramos los “qué’s”. ¿Y los “cómo’s”? Lean (y en este caso no es de *lean*, es de la palabra “leer”) el libro.

Como dicen los autores, la “realidad de proyectos múltiples no es fácil de administrar, y la falta de procesos claros es el mejor camino para fracasar en el intento”. Por eso ellos se enfocan en la solución de problemas de la gestión de proyectos múltiples, en la identificación de los mecanismos de priorización de proyectos, en los aspectos estratégicos de proyectos, en varias técnicas y herramientas tocando los siguientes temas:

- El entorno de múltiples proyectos
- Portafolio de proyectos
- Gestión de tiempos en múltiples proyectos, trabajando con ruta crítica
- Gestión de recursos en múltiples proyectos, trabajando con cadena crítica
- Seguimiento, monitoreo y control de los múltiples proyectos
- Software para el seguimiento del portafolio de proyectos

La filosofía principal de este módulo es “hacer proyectos correctos correctamente”. Una vez más encontramos los “qué’s”. ¿Y los “cómo’s”? Lean (otra vez no es de *lean*, es de la palabra “leer”) el libro.

*Yuri Kogan Schmukler*  
*Vice President PMI Costa Rica Chapter*