

# Contenido

Agradecimientos.....	11
<b>1</b> Introducción .....	<b>13</b>
<b>2</b> Resumen gerencial: Más proyectos en menos tiempo .....	<b>17</b>
2.1 Situación inicial .....	17
2.2 Nuevo enfoque para organizaciones multiproyecto .....	22
2.3 Desafíos en el proceso de cambio .....	27
<b>Parte 1 Realidad Actual de las Organizaciones Multiproyectos.....</b>	<b>29</b>
<b>3</b> Falta de fiabilidad y largos plazos de entrega.....	<b>31</b>
3.1 Daños en la gerencia de proyectos por la falta de fiabilidad .....	32
3.2 Las implicaciones de los largos plazos de entrega de los proyectos.....	36
3.3 Pérdidas en proyectos internos .....	36
3.4 ¿Son los costos/especificaciones más "valiosos" que el tiempo? .....	37
3.5 Los beneficios y los usos de las mejoras.....	38
<b>4</b> Variabilidad, ley de Murphy y mecanismos gerenciales dañinos .....	<b>41</b>
<b>5.</b> WIP y asignación de recursos.....	<b>45</b>
5.1 La matriz (recursos/proyectos).....	45
5.2 Recursos escasos/uso eficiente .....	46
5.3 Luchando por los recursos.....	53
5.4 La presión del gerente de recursos para decidir .....	56
5.5 Multitareas inadecuadas .....	57
5.6 Recursos insuficientemente distribuidos .....	58
5.7 Desincronización.....	61
5.8 Falta de atención y multitareas en la gerencia y en las unidades de apoyo .....	63
5.9 Mucho WIP genera proyectos largos y con altos costos .....	65
5.10 Inicio inmediato de proyectos .....	67
5.11 Círculo vicioso del WIP .....	68

5.12	Preparación deficiente y errores .....	70
5.13	Los proyectos con problemas tienen prioridad.....	73
<b>6</b>	<b>Planificación y gerencia de proyectos.....</b>	<b>75</b>
6.1	Fechas de entrega e hitos.....	75
6.2	Búfers de seguridad en el plan del proyecto .....	77
6.3	Ley de Parkinson.....	80
6.4	Asignación de recursos de acuerdo con el plan .....	86
6.5	Síndrome del estudiante .....	88
6.6	Círculo vicioso de búfers de seguridad.....	90
6.7	Retrasos en puntos de integración.....	91
6.8	¿Entregas anticipadas? ¡Entregas retrasadas!.....	92
<b>7</b>	<b>Conflictos de operación y de toma de decisiones.....</b>	<b>95</b>
<b>8</b>	<b>Hojas de cálculo y plantillas.....</b>	<b>99</b>
8.1	Situación actual de la organización .....	99
8.2	Fiabilidad del proyecto.....	101
8.3	Implicaciones: Daño para su empresa.....	102
8.4	Beneficios potenciales.....	103
8.5	Necesidad de acción y obstáculos.....	106
8.6	Mecanismos de la gerencia .....	106
8.7	Conflictos de operación y de toma de decisiones .....	117
8.8	Causa y efecto .....	122
8.9	Conclusión .....	131
<b>9</b>	<b>Resumen y perspectiva.....</b>	<b>133</b>
9.1	Variabilidad .....	133
9.2	Los proyectos compiten por los recursos, círculo vicioso del WIP .....	134
9.3	Eficiencia antes que eficacia.....	135
9.4	Ley de Parkinson.....	136
9.5	Conclusión .....	137
9.6	Requisitos para una gerencia eficaz de proyectos y de multiproyectos .....	139

<b>Parte 2 El futuro de la gerencia multiproyecto .....</b>	<b>141</b>
<b>10 El problema medular: Optimización local .....</b>	<b>143</b>
<b>11 Solución: ¿¡Máxima prioridad!?</b> .....	<b>151</b>
<b>12 Gerenciar el WIP.....</b>	<b>157</b>
12.1 Escalonar proyectos según la restricción .....	158
12.2 La gerencia como una restricción.....	161
12.3 Tambor virtual.....	169
12.4 Beneficios.....	173
12.5 Resumen .....	177
<b>13 Planificar búfers de seguridad explícitos .....</b>	<b>183</b>
13.1 Agrupar búfers de seguridad .....	185
13.2 Principio del corredor de relevos .....	186
13.3 ¿Cuánto búfer de seguridad? .....	187
13.4 Búfers de proyectos y de integración .....	188
13.5 Un aparte: Trayectoria crítica y cadena crítica .....	189
13.6 En la práctica.....	190
13.7 Resumen .....	191
<b>14 Gerencia operacional con prioridades tácticas sólidas y sincronizadas.....</b>	<b>193</b>
14.1 La necesidad de prioridades tácticas.....	193
14.2 Requisitos para las prioridades tácticas .....	196
14.3 Identificar las prioridades tácticas .....	197
14.4 Gerencia de tareas .....	203
14.5 Gerencia de proyectos .....	207
14.6 Efectos en el ambiente y en las relaciones de trabajo ..	213
14.7 Intervención de la alta gerencia .....	214
14.8 Estado del proyecto .....	216
14.9 Alertas y precauciones.....	219
14.10 Resumen.....	221
<b>15 PROJECTSFLOW® – Resumen .....</b>	<b>227</b>

<b>16</b>	<b> Materiales para ejercicios.....</b>	<b>235</b>
16.1	Causa y efecto .....	235
16.2	Conflictos resueltos de operación y de toma de decisiones .....	242
16.3	Beneficios.....	253
16.4	Riesgos y repercusiones negativas.....	254
16.5	Obstáculos/escollos durante la implementación .....	254
	<b>Parte 3 Transformación.....</b>	<b>257</b>
<b>17</b>	<b> Introducción: Transformación .....</b>	<b>259</b>
<b>18</b>	<b> De una organización con un funcionamiento convencional a una con un alto rendimiento .....</b>	<b>263</b>
<b>19</b>	<b> Fase 1: Reducir el WIP .....</b>	<b>271</b>
19.1	Paso 1.1 Congelar proyectos.....	276
19.2	Paso 1.2: Acelerar los proyectos .....	285
19.3	Paso 1.3: Descongelar proyectos .....	291
19.4	Paso 1.4: Iniciar nuevos proyectos .....	296
19.5	Fase 1 Resumen .....	300
19.6	Conclusión .....	304
<b>20</b>	<b> Fase 2: Buena preparación.....</b>	<b>307</b>
20.1	Paso 2.1: Preparar meticulosamente los proyectos actuales .....	311
20.2	Paso 2.2: Definir una buena preparación .....	318
20.3	Paso 2.3: Tratar con clientes preocupados .....	320
20.4	Fase 2 Resumen .....	322
20.5	Conclusión .....	324
<b>21</b>	<b> Fase 3: Transformar la planificación.....</b>	<b>325</b>
21.1	Paso 3.1: Crear planes de trabajo en cadena para los proyectos .....	328
21.2	Paso 3.2 Búfers de seguridad explícitos, cadena crítica... 338	
21.3	Paso 3.3: Escalonar proyectos .....	344
21.4	Paso 3.4: Integrar nuevos proyectos .....	348
21.5	Fase 3 Resumen .....	350
21.6	Conclusión .....	353

<b>22</b>	<b>Fase 4: Transformar la gerencia.....</b>	<b>355</b>
22.1	Paso 4.1 Informes de progreso .....	358
22.2	Paso 4.2: Gerencia de tareas.....	364
22.3	Paso 4.3: Gerencia de proyectos .....	367
22.4	Paso 4.4: Alta gerencia.....	370
22.5	Paso 4.5: Ajustes de velocidad.....	375
22.6	Fase 4 Resumen .....	377
22.7	Conclusión .....	380
<b>23</b>	<b>Fase 5: Clientes y proveedores .....</b>	<b>383</b>
23.1	Paso 5.1: Mitigar y reducir las influencias dañinas de los clientes.....	384
23.2	Paso 5.2: Proyectos subcontratados .....	387
23.3	Paso 5.3: Proveedores rápidos y fiables .....	390
23.4	Fase 5 Resumen .....	391
23.5	Conclusión .....	393
<b>24</b>	<b>Fase 6: Aumentar la capacidad .....</b>	<b>395</b>
24.1	Paso 6.1: Mejorar procesos .....	400
24.2	Paso 6.2: Desarrollar recursos.....	407
24.3	Paso 6.3: Acelerar (sprint) .....	411
24.4	Fase 6 Resumen .....	414
24.5	Conclusión .....	416
<b>25</b>	<b>Proceso de transformación - Resumen.....</b>	<b>417</b>
<b>26</b>	<b>QuiStainable Change.....</b>	<b>421</b>
26.1	Resistencia al cambio .....	421
26.2	Requisitos para iniciativas de mejoras sustanciales ....	422
26.3	Mejora del WIP .....	424
26.4	Implementación a alta velocidad .....	425
<b>27</b>	<b>Resumen y perspectiva.....</b>	<b>427</b>