

# 100 REGLAS DE SENTIDO COMUN PARA UN GERENTE DE PROYECTOS DE UNA UNIDAD DE ACTIVOS

**“El Sentido Común Es El Menos Común De Los Sentidos” - Voltaire**

## **INDICE PRINCIPAL**

<u>El Gerente de Proyectos (GDP)</u>	(Reglas 1 a 14)
<u>Como iniciarse como Gerente de Proyectos</u>	(Reglas 15 a 33)
<u>Manejo de las revisiones e informes</u>	(Reglas 34 a 46)
<u>Contratistas y contrataciones</u>	(Reglas 47 a 54)
<u>Ingenieros y Tecnólogos en la Unidad de Activos</u>	(Reglas 55 a 59)
<u>Hardware y Equipos</u>	(Reglas 60 a 61)
<u>Computadores y Software</u>	(Reglas 62 a 65)
<u>Dirección o Gerencia Senior</u>	(Reglas 66 a 71)
<u>Planificación, Programación del Valor vs. Presupuesto y Análisis de los Costos</u>	(Reglas 72 a 79)
<u>El Cliente</u>	(Regla 80)
<u>Instrucciones de la empresa para Gerenciar</u>	(Regla 81)
<u>Toma de Decisiones</u>	(Reglas 82 a 84)
<u>Ética Profesional e Integridad</u>	(Reglas 85 a 86)
<u>Gerencia de Proyectos y Trabajo en Equipos</u>	(Reglas 87 a 91)
<u>Manejar y Evitar las Fallas</u>	(Reglas 92 a 100)

## **EL GERENTE DE PROYECTOS (GDP)**

**REGLA No.1 - INTEGRACIÓN:** Un Gerente de Proyectos (GDP) en una unidad de activos visita periódicamente a quienes ejecutan las actividades acordadas tanto para nuevos activos a nivel de diseño y construcción, como para activos existentes a nivel de operaciones y mantenimiento. El GDP conoce por su nombre todos los supervisores y gerentes (tanto internos como de compañías contratadas) y promueve la integración de todos ellos. En resumen, a la gente le gusta saber que el GDP está interesado en su trabajo y la mejor prueba de ello es que el GDP visita al personal y conoce de primera mano lo que están haciendo.

**REGLA No. 2 - MOTIVACIÓN:** Un GDP conoce que motiva a las empresas contratistas y de servicios que constituyen su cadena de suministro (por ejemplo, su sistema de compensación, su sistema fiscal, sus políticas y su cultura empresarial).

**REGLA No. 3 - PRINCIPIOS GERENCIALES:** Un GDP encuentra la gente apropiada que aplica los principios gerenciales para realizar el trabajo y no se interpone en su camino para que ellos puedan realizarlo. Los principios gerenciales no cambian. Son las herramientas las que cambian. Los principios gerenciales siguen siendo válidos y el GDP los conoce y facilita su aplicación.

**REGLA No. 4 - RESPETO:** La Unidad de Activos no es un campo de juego. No se sorprenda de cuan seguido Ud. tiene que trabajar con la misma gente. Mientras más respeto Ud. les tenga menos tendrá que gerenciar el personal con un garrote. Con quienquiera que Ud. maneje una situación hágalo de manera correcta, con respeto.



**REGLA No. 5 - VALORES:** Gente floja, creadoras de intrigas y sin una clara dirección en la vida no pueden ser **GDP**. En contraste hasta gente antipática, crítica, damas y caballeros, pero con los valores correctos si pueden ser **GDP**.

**REGLA No. 6 - PROACTIVIDAD:** Un **GDP** que está esperando que alguien le asigne la próxima tarea o esperando la próxima crisis para actuar tiene una actitud acomodaticia y no podrá generar el clima de seguridad mínimo requerido en su gestión.

**REGLA No. 7 - SOLUCIONES:** Un problema que enfrentan los nuevos **GDP** es que los demás quieren resolver sus problemas. Los **GDP** sabios contestan: resuelve tus propios problemas que para eso te hemos contratado.

**REGLA No. 8 - SENTIDO DE LA REALIDAD:** La velocidad en la gestión no reemplaza el razonamiento y el análisis. En su trabajo Ud. debe tomarse el tiempo para entender las consecuencias de sus acciones. También en su vida personal Ud. debe tomar el tiempo para oler el perfume de las rosas.

**REGLA No. 9 - OBJETIVOS CLAROS:** El jefe puede que no sepa cómo hacer el trabajo, pero tiene que saber qué es lo que quiere. Más vale que el jefe pueda definir que está esperando de los demás. Un jefe que no sabe lo que quiere puede hacer que una Unidad de Activos gire en círculos.

**REGLA No. 10 - TRABAJAR DURO:** No todos los **GDP** exitosos son competentes y no todos los **GDP** no exitosos son incompetentes. La suerte tiene un lugar en el éxito o fracaso de la gestión de un **GDP**, pero la suerte favorece aún más a los Gerentes de Proyectos competentes que trabajan duro.

**REGLA No. 11 - PRESERVAR UNIDAD:** Nunca trate de tomar represalias por algún desliz de un miembro de la Unidad de Activos ya que lo colocaría en el mismo nivel de la otra persona, y en adición a esto, probablemente terminaría afectando los resultados de la Unidad.

**REGLA No. 12 - ACEPTAR ERRORES:** No sea demasiado egoísta hasta el punto de no poder cambiar una posición, especialmente si su personal le indica que está equivocado. Ud. debería cultivar una actitud donde su personal sabe que pueden decirle a Ud. su opinión cuando piensan que una decisión es errónea.

**REGLA No. 14 - DELEGACIÓN:** Un **GDP** que es al mismo tiempo su propio técnico, su propio ingeniero de operaciones y su propio gerente de finanzas es aquel que se parece a un paciente que trata de hacerse a sí mismo una operación de corazón abierto. La mayoría de los **GDP** son exitosos porque operan apoyados en la plataforma de las fortalezas y competencias de su personal.

[Regresar al Índice Principal](#)

## COMO INICIARSE COMO GERENTE DE PROYECTOS

**REGLA No. 15 – PLANIFICACION INICIAL:** Las semillas de los problemas usualmente son sembradas muy temprano en la vida de un activo. La planificación inicial es la parte vital de una Unidad de Activos. La revisión de la mayoría de los procesos o proyectos que han fallado indicó que la falla o desastre estuvo muy bien planificado para que pasara desde el mismo inicio de la vida del activo.

**REGLA No. 16 – TRANSPARENCIA:** Los esfuerzos cooperativos requieren buena comunicación y sistemas de identificación temprana de desviaciones y fallas. Un **GDP** es responsable de asegurar que sus jefes, colegas y socios están conscientes de que está pasando y debería ser el primero en identificar cualquier cambio necesario en la brújula del equipo de activos que es Plan Referencial del Activo o PRA. Los socios deberían ser consultados antes de que las decisiones sean colocadas en su forma final, aunque esos socios solo tengan una pequeña parte o responsabilidad en la ejecución del plan PRA. Un **GDP** que no es transparente con sus socios será tratado por ellos de la misma manera y será considerado una persona sin integridad.

**REGLA No. 17 – CONVERSACIÓN:** Conversar no es gratis, pero la mejor manera de entender una situación del personal o un problema técnico-operacional es conversar con la gente clave o apropiada. No conversar con el personal en los niveles apropiados es mortal.

**REGLA No. 18 – IDIOMA INGLÉS:** La mayoría de las reuniones internacionales se manejan en idioma inglés. Este es un lenguaje común a la mayoría de las personas de empresas americanas, alemanas, italianas, etc. Es importante manejar este idioma y tener las discusiones adecuadas y necesarias para que no existan malinterpretaciones de lo que se dice y se acuerda con empresas internacionales.

**REGLA No. 19 – JERGA TÉCNICA:** Ud. no puede ser ignorante del lenguaje (jerga) de las áreas de conocimiento técnica que maneja el personal de su Unidad de Activos y con quienes Ud. tiene interfaces e interacciones periódicamente. El estar preparado para entender este lenguaje o jerga técnica es un requisito y una necesidad para un **GDP**. Hay cursos sencillos disponibles para aprender por ejemplo computación, administración, economía, etc. Ud. no puede gerenciar los proyectos de una Unidad de Activos si Ud. no comprende lo que se dice o está escrito.

**REGLA No. 20 – NO A LA MEDIOCRIDAD:** Ud. no puede supervisar y ver directamente TODO. Lo que Ud. puede supervisar y ver es a la gente que trabaja con Ud. Ellos deben y tienen que saber que Ud. no aceptará un trabajo mediocre.

**REGLA No. 21 – BALANCEAR INTERESES:** Necesitamos desarrollar un conjunto de personas cuyos intereses individuales son tan importantes como el trabajo en sí. A los Gerentes con cierta experiencia les parece que los nuevos empleados están interesados más en la forma que en la sustancia. La pregunta es si los Gerentes con experiencia están en lo correcto o debemos considerar y balancear ambos intereses.

**REGLA No. 22 – LA GENTE PRIMERO:** Un buen técnico, inspector, operador o un buen supervisor son más importantes para obtener un buen producto que todos los informes y revisiones que pueda hacer una organización.

**REGLA No. 23 – CONOCER AL PERSONAL:** La fuente de la mayoría de los problemas es la gente, pero ninguna persona lo admitirá. Conozca la gente con quien está trabajando en los proyectos de su Unidad de Activos para así conocer las fortalezas y debilidades de su proceso.



**REGLA No. 24 - EVITAR EL EXCESO DE TRABAJO:** Debemos prestar atención a los trabajadores obsesivos (workaholics), si ellos están trabajando en la dirección incorrecta, ellos pueden hacer mucho daño en un corto período de tiempo. Es posible sobrecargarlos y quemarlos prematuramente, pero es muy difícil determinar cuanta carga es mucha, debido a mucho de la carga es generada por ellos mismos. Es importante estar seguros de que la gente toma suficiente tiempo libre y que la carga de trabajo no exceda  $1 \frac{1}{4}$  a  $1 \frac{1}{2}$  veces lo que es normal.

**REGLA No. 25 - CERCA DE LA GENTE QUE HACE EL TRABAJO:** Siempre trate de negociar su soporte interno al más bajo nivel. Lo que queremos es el soporte de la gente que está haciendo el trabajo, y mientras más cerca estamos de ellos en las negociaciones será mejor.

**REGLA No. 26 - EVITAR EMPLEADOS PASIVOS:** Si Ud. tiene alguien que no observa, no pregunta y no analiza; pida que sea transferido a otra organización.

**REGLA No. 27 - EVITAR TRABAJO INNECESARIO:** El tiempo del personal es muy importante. Ud. debe ser muy cuidadoso como **GDP** de darle a este tiempo el valor que se merece (i.e., el trabajo que uno delega y las reuniones deberían ser totalmente necesarias). Ud. debe, en lo posible, proteger a su personal de trabajo innecesario (i.e., algunas solicitudes deberán ser ignoradas o rechazadas enviándolas nuevamente al requirente para ser debidamente soportadas y alineadas con la cadena de valor del activo).

**REGLA No. 28 - ESTAR ENVUELTO:** La gente que solo monitorea el trabajo, pero no se envuelve o ayuda a realizarlo nunca parece saber que está pasando. Estar envuelto es la clave para la excelencia.

**REGLA No. 29 - RECONOCIMIENTO:** No hay mayor motivación que dar a una buena persona su parte de responsabilidad del rompecabezas, pero una palmada en la espalda o un reconocimiento ayuda.

**REGLA No. 30 - IDENTIFICAR INCOMPETENTES:** Son mayormente los incompetentes a quienes no les gusta exhibir su trabajo.

**REGLA No. 31 - COMPLETAR TRABAJO A TIEMPO:** Son raras las veces que solo una persona puede hacer un trabajo. Mayormente están en las áreas técnicas muy especializadas que son más arte que pericias o competencias. Valore y reconozca la gente, pero trate de que hagan su trabajo lo más pronto posible. Hacer que el trabajo sea realizado por otros, toma dos o tres veces más tiempo y el producto es normalmente debajo del estándar.

**REGLA No. 32 - FACULTAR:** La gente tiene razones para hacer las cosas en la forma en que lo hacen. La mayoría de la gente quiere hacer un buen trabajo si no, el problema es que ellos probablemente no conocen como hacerlo o que se espera de ellos.

**REGLA No. 33 - PERSONAL ADICIONAL:** Si Ud. tiene un problema que requiere personal adicional para resolverlo, Ud. debe tratar de asignar la gente como si Ud. fuese un cocinero que ha preparado una comida que le faltó sal.

[Regresar al Índice Principal](#)

## MANEJO DE LAS REVISIONES E INFORMES

**REGLA No. 34 – SISTEMA DE TRABAJO:** Los Gerentes de Proyectos establecen sistemas con equipos de revisión y jornadas de revisión. Una vez firmemente establecido, el sistema batallará por mantenerse vivo y podremos tomar muchas ventajas de este. Tratemos de encontrar un camino para que las revisiones soporten las decisiones.

**REGLA No. 35 – CONOCIMIENTO COLECTIVO:** El número de revisiones puede incrementarse, pero mantenerse el mismo nivel de transferencia de conocimiento, por lo tanto, todas las gráficas y material de presentaciones debería tomar este hecho en cuenta. Esto significa que uno debe ser capaz de construir un set de láminas que solo se necesite enchufar de presentación en presentación y de esa manera garantizar que toda la unidad de activos comparte el material ya revisado y que refleja el conocimiento colectivo de la unidad.

**REGLA No. 36 – LIBROS ABIERTOS:** No tape nada a los revisores y auditores. La reputación de ellos y la suya está en la mira. Exponga todos los trucos y secretos. No ofrezca excusas solo presente los hechos.

**REGLA No. 37 – DATOS ACTUALIZADOS:** Es conveniente realizar revisiones por entes externos sobre todo cuando no estamos obteniendo los resultados esperados y la situación incluso sea crítica, esto en consecuencia permite tener datos actualizados sobre los procesos técnicos y de negocios para que el equipo de Gerencia de Proyectos pueda analizar y responder rápidamente. No tener datos actualizados debería ser causa para que un **GDP** deje disponible su cargo.

**REGLA No. 38 – EMPODERAMIENTO:** Nunca ridiculice o disminuya el nivel de empoderamiento (empowerment) de su personal de confianza en público (esto es en reuniones públicas no cambie las decisiones que sobre el trabajo ellos hayan tomado como resultado del empoderamiento que Ud. les dio). Incluso si Ud. instruye sobre un cambio, nunca quite la responsabilidad de su implantación de los hombros de su personal de confianza.

**REGLA No. 39 – APRENDER DE LAS REVISIONES:** Las revisiones o informes de análisis de los procesos o proyectos una vez concluidos ("Post-mortem review" or "After Action Review") son una fuente de aprendizaje para los revisados no para quien realiza la revisión o revisor. La revisión de un proceso o proyecto no agrega valor si a quien revisan no aprenden nada de ello.

**REGLA No. 40 – TAMAÑO DE LAS REUNIONES:** Una reunión de trabajo debería tener unas 6 personas. Reuniones con un número mayor de participantes son para transferir información (las ciencias gerenciales han mostrado que, en un grupo mayor a 12, alguien está malgastando su tiempo).

**REGLA No. 41 – PRESENTACIONES SENCILLAS Y CLARAS:** La cantidad de revisiones e informes son proporcionales a la capacidad de la gerencia de entenderlos (esto es, mientras menos la gerencia conozca o entienda las actividades en su activo, se requerirán más revisiones e informes/presentaciones). Es necesario que en un activo nos aseguremos que los datos y hechos son presentados de tal manera que la persona promedio, ligeramente familiarizada con las actividades del activo, pueda entender. Manejar los datos y hechos en forma sencilla y clara nunca insulta la inteligencia de nadie.

**REGLA No. 42 – NO SOLO PAPEL:** Los Gerentes de Proyectos que confían solo en el papeleo o en informes escritos están manejando una práctica que está en la lista de fallas gerenciales más comunes.



**REGLA No. 43 - ACTUALIZACIÓN:** La documentación no toma el lugar del conocimiento. Hay una gran diferencia entre "lo que se supone debe ser", "lo que se piensa ha sucedido" y la realidad. Los documentos son una fotografía estática en un momento dado y que se desactualiza rápidamente.

**REGLA No. 44 - INFORMES MENSUALES Y ANUALES:** Solo por el hecho de que Ud. produce informes mensuales, no dé por sentado que la información mensual clave puede ser abreviada en el informe anual. Si la Dirección entendiera totalmente la información de los informes mensuales ellos no pedirían el informe anual.

**REGLA No. 45 - USO RASONABLE DE ABREVIACIONES:** Las abreviaciones o símbolos son un dolor. Cada proyecto tiene unos cuantos cientos. Esto significa para la Dirección que requirieren hacer memoria para identificar cada uno. Use las abreviaciones en un número razonable a menos que su objetivo sea confundir.

**REGLA No. 46 - EVITAR EXCESO DE PAPEL:** Recuerde, a veces es más fácil producir papeleo en la oficina que luchar por evitar producir más del requerido. No gaste su energía en el papeleo de la oficina a menos que sea un asunto de la corporación que ahorrará mucho más trabajo adelante.

[Regresar al Índice Principal](#)

## **CONTRATISTAS Y CONTRATACIONES**

**REGLA No. 47 - ALTOS ESTÁNDARES PARA CONTRATISTAS:** Un GDP no es el supervisor del trabajo de un contratista, pero si es el impulsor de que el mismo se realice a satisfacción de la Unidad de Activos. En esquemas donde se comparten riesgos y beneficios los Gerentes de Proyectos deberían estar haciendo el mayor esfuerzo posible para asegurar que los contratistas tengan los estándares más altos. Los contratistas no fallan solo los Gerentes de Proyectos fallan cuando se contentan con bajos niveles de calidad y estándares.

**REGLA No. 48 - SISTEMA DE MEDICIÓN DE PROYECTOS:** Un bono de reconocimiento es una buena herramienta que permite disciplina tanto en el contratista como en quien contrata. El puntaje o evaluación representa el estado del proyecto tanto como la capacidad gerencial de ambas partes lo permite. Un sistema de medición de proyectos (SMP) debería ser usado para verificar el puntaje de la evaluación. Puntajes o evaluaciones mediocres requieren intervención de la Dirección para determinar y explicar las razones. Consistentes puntajes y evaluaciones de buen o superior nivel en el sistema de medición SMP refleja que un proyecto ha sido bien manejado, pero si la realidad no es consistente con el puntaje o evaluación del SMP, la Dirección debe tomar acción para encontrar las razones.

**REGLA No. 49 - MORAL DEL PERSONAL CONTRATISTA:** La moral del personal contratista es importante para un Gerentes de Proyectos. Ud. no querría comprar un carro construido en una empresa de ensamblaje de vehículos que tiene empleados malhumorados, o Ud. no querrá comprar equipos o repuestos para aviones que provienen de una fábrica con empleados desmotivados. Ud. debería tomar un rol activo en motivar a todo el personal que participa en un proyecto o proceso en su activo.

**REGLA No. 50 - EVITAR CONFLICTOS DE INTERESES:** Ser amable y tener buenas relaciones interpersonales con un contratista está bien, pero ser el amigo personal de un contratista es peligroso para el logro de sus objetivos. Si esto último ocurre haga



un esfuerzo por separar las relaciones netamente personales de las que están envueltas en el contrato.

**REGLA No. 51 - INTERFAZ CON CONTRATISTAS:** Recuerde, su contratista tiene la tendencia a tener una interfaz uno a uno con su personal. Cada miembro de su personal que tenga una interfaz con el contratista le cuesta al menos una persona de la contratista al año.

**REGLA No. 52 - CALIDAD DEL PERSONAL:** Los contratistas tienden a calificar y darle peso específico a sus contrapartes en la Unidad de Activos y en correspondencia seleccionar al personal con la misma calidad. Si ellos piensan que su personal es mediocre, ellos colocarán su personal más mediocre en el proyecto de su unidad de activos.

**REGLA No. 53 - RESPETAR PLAN DE TRABAJO ACORDADO:** Los contratistas responderán bien al cliente que presta atención a lo que ellos están haciendo, pero no responderán tan bien al cliente que continuamente trata de adivinar lo que ellos hacen. La regla básica es que un cliente tiene siempre la razón, pero el costo se incrementará si el cliente siempre quiere que las cosas se hagan a su modo y no como el contratista lo hubiese planificado. La regla práctica es: nunca cambie el plan de trabajo de su contratista a menos que sea evidente que puedan fallar o sea demasiado costoso.

**REGLA No. 54 - CUMPLIR CON FECHAS Y COSTOS:** Hay solo una solución para la Dirección cuando tienen en el equipo a un **GDP** mediocre y flojo: deshacerse de él lo más rápido posible. El principal trabajo de un **GDP** es tener al cliente satisfecho y feliz. Asegúrese como **GDP** de cumplir las fechas (trabajar on-schedule), cumplir con los costos comprometidos (trabajar on-cost) y producir resultados según lo acordado y eso lo hará muy feliz a Ud. y a su cliente.

[Regresar al Índice Principal](#)

## **INGENIEROS Y TECNOLOGOS EN LA UNIDAD DE ACTIVOS**

### **REGLA No. 55 - DISEÑOS Y SOLUCIONES SENCILLAS:**

Sobre diseñar es muy común. Los ingenieros les fascinan crear sistemas complejos y que llaman la atención. Trate como **GDP** de que sus ingenieros realicen diseños sencillos y creen soluciones sencillas incluso para los problemas más complejos.

**REGLA No. 56 - IDENTIFICAR PROBLEMAS A TIEMPO:** El primer signo de problemas se presenta en los cronogramas (schedule) o con las curvas de costos. Los ingenieros son los últimos en saber que están en problemas. Los ingenieros son por naturaleza optimistas.

**REGLA No. 57 - SINERGIZAR:** Una Unidad de Activos tiene muchos recursos en sí misma. Hay probablemente cinco o diez ingenieros o técnicos de una misma disciplina si Ud. suma los propios con los que tienen sus contratistas. Visto de esa forma es un recurso conjunto muy poderoso que puede ser usado si sinergizan para atacar problemas y encontrar soluciones para su Unidad de Activos.

**REGLA No. 58 - INFORMACIÓN E INSUMOS:** Muchos Gerentes de Proyectos, solo por el hecho de tener al personal técnico y tecnólogos contratados bajo un determinado proyecto o contrato, se olvidan de que esos técnicos y tecnólogos son sus clientes en el sentido de requerir mucha información e insumos del **GDP** para poder hacer su

trabajo. Muchas veces también esos técnicos y tecnólogos tienen acceso a la alta gerencia mucho más fácil que los mismos Gerentes de Proyectos.

**REGLA No. 59 – PLANES ACORDADOS:** Muchos técnicos son muy racionales a menos que Ud. ponga en peligro la oportunidad de mejorar lo que hacen aplicando nuevas prácticas y tecnologías. Ellos trabajarán con Ud. si ellos creen que Ud. les está diciendo la verdad. Esto incluye cambiar por su cuenta los planes acordados con ellos previamente.

[Regresar al Índice Principal](#)

## **HARDWARE Y EQUIPOS**

**REGLA No.60 – CAMBIOS EN EQUIPOS:** En el espacio que dedicamos a los procesos físicos, no hay hardware que haya sido previamente diseñado para nuestras necesidades específicas. La gente que construye los nuevos equipos que serán utilizados probablemente nunca conocieron los equipos anteriores ni la gente que los manejaba. Los nuevos equipos tendrán probablemente cambios menores o mayores que en todo caso la gente que trabajará con ellos no entenderá ni sabrán como manejar.

**REGLA No. 61 – CONFIABILIDAD OPERACIONAL:** La mayoría de los equipos trabajan como fueron construidos y no necesariamente para hacer lo que fueron diseñados. Esto está relacionado con el entendimiento que tenga el ingeniero de detalle, el conocimiento del personal de manufactura, la calidad del proceso de construcción en sí mismo, o la calidad de los componentes vs. las especificaciones de diseño. Por ello es muy importante la aplicación de técnicas de confiabilidad operacional que permitan establecer con precisión el comportamiento que cada equipo de la Unidad de Activos tendrá y la vida útil esperada para las condiciones reales a las cuales serán expuestos.

[Regresar al Índice Principal](#)

## **COMPUTADORES Y SOFTWARE**

**REGLA No. 62 COMPUTADORES NO REMPLAZAN HUMANOS:** No utilizar tecnología moderna, como sistemas de computación actualizados, es un gran error, pero olvidar que los sistemas de computación no reemplazan la capacidad de análisis y el pensamiento humano es todavía un error mayor.

**REGLA No. 63 – PLANES DE CONTINGENCIA PARA SOFTWARE:** El Software va evolucionando, cubriendo todos los procesos tanto técnicos como administrativos. Algunas veces los nuevos programas de Software tienen tantas funcionalidades que el problema se transforma en como alimentar esos programas con los datos que permitan respuestas confiables. Asegúrese de que los sistemas básicos trabajan bien y luego puede trabajar en aquellos sistemas o programas de software que tienen más funcionalidades. Nunca elimine una versión de un software que trabaja bien incluso si Ud. tiene la confianza de que la nueva versión trabaja también. Es necesario tener planes de contingencias para los programas o sistemas de software.

**REGLA No. 64 – CALIDAD DE LOS DATOS:** El conocimiento es usualmente revisado realizando simulaciones y pruebas de campo, pero los modelos computarizados generan problemas inesperados muchas veces asociados con datos de pobre calidad.



**REGLA No. 65 – MANEJAR DEPENDENCIA DE LOS COMPUTADORES:** En las épocas doradas (viejos tiempos), los ingenieros tenían experiencia y pericias para resolver los problemas sin depender de computadores y programas de software y los técnicos electrónicos también resolvían los problemas en los circuitos y sistemas de computadores básicos. Hoy solo con el computador se puede resolver un problema de computación con seguridad.

[Regresar al Índice Principal](#)

## **DIRECCION O GERENCIA SENIOR**

**REGLA No. 66 – PREGUNTAS Y RESPUESTAS:** No asuma que Ud. conoce porque la Dirección o Gerencia Senior ha hecho algo. Si Ud. siente que debe conocer, pregunte. Ud. obtendrá respuestas sorprendentes que lo asombrarán.

**REGLA No. 67 – CONOCER LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:** Conozca a la Dirección de su empresa, a algunos les gusta un buen chiste, a otros solo les gusta un buen chiste si son ellos quienes lo cuentan.

**REGLA No. 68 – DECISIONES:** Recuerde que la Dirección tiene el derecho de tomar las decisiones. Incluso si Ud. piensa que la Dirección está equivocada, dígales lo que Ud. piensa, pero si todavía ellos quieren tomar esa decisión, haga las cosas de manera que el resultado final de esa decisión sea exitoso.

**REGLA No. 69 – TOMA DE DECISIONES:** Nunca le pida a la Dirección tomar una decisión que Ud. puede tomar. Asuma que Ud. tiene la autoridad de tomar la decisión a menos que Ud. conozca que hay un documento que indica inequívocamente lo contrario.

**REGLA No. 70 – TRABAJAR COMO EQUIPO:** Ud. y su equipo gerencial en la Unidad de Activos deben trabajar como un equipo. Sus Líderes y Supervisores son sus defensores ante la Dirección de la empresa y deben estar conectados totalmente con las decisiones que han tomado en su Unidad de Activos y deben darle todo su soporte y esfuerzo para el logro del éxito.

**REGLA No. 71 – INSTANCIAS QUE TOMAN DECISIONES:** Conozca todas las instancias que toman decisiones en la empresa. Podría haber alguien afuera de la empresa quien tenga acceso a esos niveles de toma de decisión en los niveles más altos de la empresa y que podrían colaborar para que las propuestas de la empresa sean aprobadas satisfactoriamente.

[Regresar al Índice Principal](#)

## PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN DEL VALOR VS. PRESUPUESTO Y ANALISIS DE LOS COSTOS

**REGLA No. 72 – RECURSOS A TIEMPO:** En estos días un **GDP** debe presionarse para estar en el estado del arte, estar dentro del presupuesto, tomar riesgos, no fallar y cumplir todo a tiempo. Sin embargo, por extraño que parezca, todos estos retos son consistentes si tanto como las reglas del juego como los recursos son provistos a tiempo tal como fueron establecidos desde el comienzo y son mantenidos de esa forma.

**REGLA No. 73 – ESTIMACIÓN DE COSTOS:** Muchos de los proyectos y programas de años anteriores estuvieron en costos por encima de lo previsto debido a pobres estimados y no debido a errores. Generar mejores estimados no reducirá los costos, pero mejorará la reputación de una Unidad de Activos. De hecho, hay una alta probabilidad de que mediante mejores técnicas de estimación de costos producirán estimados ligeramente más altos que los actuales, pero a su vez asegurarán ingresos mayores para la industria a menos que sigamos usando estimados menores reflejando riesgos menores, sin embargo, en el presente es necesario una mejor reputación.

**REGLA No. 74 – CONTINGENCIAS:** Todos los problemas son solucionables en el tiempo, por lo tanto, asegúrese que Ud. tenga suficiente tiempo en sus cronogramas para las contingencias. Si no lo hace otro Gerente tomará su lugar en esa Unidad de Activos.

**REGLA No. 75 – UTILIZACIÓN DE RECURSOS:** Las viejas organizaciones de la empresa presionaban los límites de las tecnologías y prácticas existentes, por lo tanto, no se preocupaban de terminar con recursos sobrantes o excedentes. La nueva empresa tiene que trabajar con techos muy estrictos con todos los proyectos y programas corriendo con costos límites fijos, por lo tanto, excesos o sobrantes de recursos sin la debida utilización se han convertido en un pecado mortal.

**REGLA No. 76 – CONOCER LOS RECURSOS:** Conozca los recursos que tiene en su Unidad de Activos, y si es posible, otras Unidades de Activos. Otras Unidades de Activos, si tienen los recursos, normalmente pueden tener la proactividad para ayudar. A veces es sorprendente cuanta buena ayuda puede uno obtener solo pidiendo la ayuda.

**REGLA No. 77 – INFORMAR Y COMUNICAR PLAN:** Cualquier información diferente a la relacionada con el presupuesto previo a la aprobación de este, es probablemente información que no debe ser considerada como un secreto para quienes trabajan en la Unidad de Activos. Todos en la Unidad de Activos funcionarán mejor si ellos pueden tener la visión completa del Plan Referencial del Activo (PRA) o Plan de Negocios del Activo, por lo tanto, no oculte la información a la gente que trabaja en su proyecto de la Unidad de Activos. Recuerde que no informar y comunicar es equivalente que ocultar la información.

**REGLA No. 78 – COMPETENCIA POR RECURSOS:** Los programas y proyectos de las diferentes Unidades de Activos compiten por los fondos y recursos existentes dentro del presupuesto (esto significa que Ud. nunca debe atacar a otros proyectos o programas de otras Unidades de Activos con la idea de conseguir más fondos). Venda bien lo que Ud. tiene que ofrecer de su proyecto a la Unidad de Activos basándose en el mérito propio que esos programas y proyectos tienen.

**REGLA No. 79 – EXPECTATIVAS REALISTAS:** “El próximo año” es siempre el año donde tendremos el presupuesto y el cronograma ideales. “El próximo año”, cuando arribe, Ud. estará celebrando los años de servicio que lo acreditan para su jubilación.

[Regresar al Índice Principal](#)

## EL CLIENTE

**REGLA No. 80 – CONOCER SU CLIENTE:** Recuerde muy bien quien es su cliente y cuáles son sus objetivos (esto es, revise con él cuando Ud. va a realizar un cambio importante a cualquier elemento de los activos bajo su responsabilidad)

[Regresar al Índice Principal](#)

## INSTRUCCIONES DE LA EMPRESA PARA GERENCIAR

**REGLA No. 81 – RETAR LAS REGLAS:** Las reglas para gerenciar un activo válidas en la empresa fueron escritas por otro empleado de la empresa como Ud., por lo tanto, rete esas reglas si ellas no tienen sentido para Ud. Es muy posible que ese otro empleado de la empresa las reescribirá y tomará en cuenta sus comentarios si los mismos tienen sentido.

[Regresar al Índice Principal](#)

## TOMA DE DECISIONES

**REGLA No. 82 – DECISIONES Y SOLUCIONES A TIEMPO:** Decisiones erróneas tomadas temprano en la vida del activo deben ser subsanadas temprano también en la vida del activo. Decisiones correctas tomadas más tarde en la vida del activo no corrigen necesariamente las primeras.

**REGLA No. 83 – ESCUCHAR:** A veces lo mejor cosa que uno puede hacer es no hacer nada. A veces es también la mejor ayuda que uno puede dar. Solo escuchar es todo lo que se necesita en muchas ocasiones. Usted puede ser el jefe, pero si constantemente tiene que resolver los problemas de los demás, Ud. está trabajando para ellos.

**REGLA No. 84 – INFORMACIÓN PARA LA DECISIÓN:** Nunca tome una decisión basada solo en información que viene en forma de dibujos o caricaturas. Tome su tiempo para conocer la realidad de los equipos y sistemas y la información real disponible que los representa (diagramas actualizados, manuales del fabricante, manuales de procesos certificados, etc.). Mucho tiempo de personal técnico de alto nivel es desperdiciado tratando de resolver problemas basados en dibujos o diagramas que son muchas veces caricaturas de la realidad.

[Regresar al Índice Principal](#)

## ÉTICA PROFESIONAL E INTEGRIDAD

**REGLA No. 85 – INTEGRIDAD:** Integridad significa que sus subordinados confían en Usted.

**REGLA No. 86 – ÉTICA:** En la carrera de hacer las cosas, es siempre muy importante recordar para quien trabaja para Usted. Taparle las cosas de importancia a su jefe no será de beneficio para Usted en el largo plazo.

[Regresar al Índice Principal](#)

## GERENCIA DE PROYECTOS Y TRABAJO EN EQUIPO

**REGLA No. 87 - TRABAJO EN EQUIPO:** Los proyectos de las Unidades de Activos requieren trabajo en equipo para lograr el éxito. Recuerde que la mayoría de los equipos tiene un Coach y no un jefe. Pero el Coach todavía tiene que promover muchas de las jugadas.

**REGLA No. 88 - PREGUNTAR Y VERIFICAR:** Nunca asuma que alguien conoce algo o que ha hecho algo a menos que Ud. le haya preguntado y verificado, incluso lo obvio puede ser ignorado u olvidado en ocasiones, especialmente en actividades con alto nivel de stress.

**REGLA No. 89 - RECURSOS:** Quienquiera que critique a los Gerentes de Proyectos exigentes por recursos (llorones) y que piensan que a veces no se puede seleccionar los recursos que se necesitan, no entienden Gerencia de Proyectos. Muchas veces es mejor tratar la suerte que tener pobres recursos para soportar el trabajo en un proyecto.

**REGLA No. 90 - INFORMACIÓN COMPLETA:** Un rompecabezas es difícil de discernir teniendo solamente una sola pieza, por lo tanto, no se sorprenda si los miembros del equipo que no tienen toda la información llegan a conclusiones erróneas.

**REGLA No. 91 - TODOS FELICES:** Recuerde, el Presidente, los Directores, Los Gerentes de otras organizaciones, los colegas Gerentes de Proyectos y nuestros clientes todos tienen un trabajo que hacer. Todo lo que tenemos que hacer es mantenerlos a todos ellos felices.

[Regresar al Índice Principal](#)

## MANEJAR Y EVITAR LAS FALLAS

**REGLA No. 92 - ANALIZAR LAS FALLAS:** En caso de una falla haga un cronograma de los eventos e incluya todo lo que por Ud. es conocido. Identifique los hechos. Revise cada teoría vs. cada hecho. No elimine ningún dato hasta que pueda ser eliminado (esto es, conozca cuando evitar forzar un dato en un escenario o teoría). No arribe a la conclusión demasiado rápido. Asegúrese de cada desviación sea explicada. Recuerde que una conclusión equivocada es el prólogo de la próxima falla.

**REGLA No. 93 - DUPLICAR LO QUE TRABAJA BIEN:** Los errores son lecciones aprendidas para el futuro. Ocasionalmente las cosas salen bien: estas son también lecciones aprendidas. Trate de duplicar las cosas que trabajan bien.

**REGLA No. 94 - TAREAS DE ALTO RIESGO:** Se permiten errores, pero no está permitido fallar. Fallar es solo un error del cual Ud. no puede recuperarse; por lo tanto, trate de crear planes de contingencia y opciones alternas para aquellas actividades o tareas que tienen alto riesgo.

**REGLA No. 95 - REGISTROS HISTÓRICOS DE FALLAS:** La historia de las fallas es el prólogo de lo que va a ocurrir. No hay un proyecto o proceso que no tenga componentes defectuosos independientemente del nivel de diseño y evaluación previo hecho en las partes. El tiempo y estar preparado para reaccionar son solo salvavidas.

**REGLA No. 96 - APRENDER HACIENDO:** La experiencia puede ser conveniente, pero aprender haciendo es mejor. Conocer como algo trabaja nunca reemplazará el lugar de métodos que solo sirven para probar que algo trabajará.

**REGLA No. 97 - APRENDER DE LOS ERRORES:** No tema fallar o Ud. no será exitoso, pero siempre trabaje en sus competencias personales aprendiendo de los errores. Una de las competencias más importantes es saber quién ha aprendido de esos errores.

**REGLA No. 98 - CONOCER LAS REGLAS Y LOS HECHOS:** Una de las ventajas de nuestra organización en las primeras etapas de su nacimiento era que cada uno conocía las reglas y los hechos y todos sabían que podía salir mal.

**REGLA No. 99 - ASEGURAR ÉXITO DE LA MISIÓN:** La redundancia en equipos, infraestructura y herramientas puede ser una ficción. Somos adictos a construir cosas para ser idénticas de manera que si una falla la otra también fallará. Asegúrese que todo el hardware es construido a la medida para asegurar el éxito de la Misión.

**REGLA No. 100 - CERO EXCUSAS:** Nunca dé excusas, en su lugar, presente planes de acciones para resolver los problemas y crear nuevas oportunidades de creación de valor.

[Regresar al Índice Principal](#)

**Es Una Adaptación Del Original:**

**One Hundred Rules for NASA Project Managers**

**Lessons Learned as Compiled by Jerry Madden, Associate Director of the Flight Projects Directorate at NASA's Goddard Space Flight Center: (Jerry collected these gems of wisdom over several years from various unidentifiable sources. They have been edited by Rod Stewart of Mobile Data Services in Huntsville, Alabama.). January 1, 1995. Updated July 9, 1996.**

**Link: [https://www.nasa.gov/pdf/293253main\\_62682main\\_jerry\\_madden\\_forum7.pdf](https://www.nasa.gov/pdf/293253main_62682main_jerry_madden_forum7.pdf)**

**ADAPTADO PARA GERENTES DE PROYECTOS EN EL CONTEXTO DE UNIDADES DE ACTIVOS Y PREPARADO EN ESPAÑOL, POR JOSÉ LUIS ORTIZ VOLCÁN - CONSULTOR OPTIMAWELL (REVISION 6 JULIO 2023)**