



Recuperación de Proyectos en Crisis

Raúl Bellomusto, PMP, ITIL
Setiembre 20, 2013



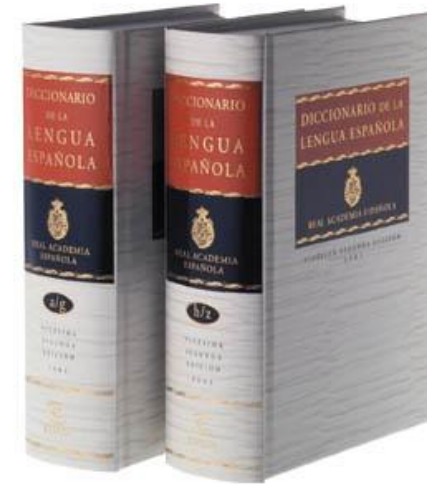
Agenda

- Proyectos en Crisis.
- Factores de Fracaso y Factores de Éxito de los proyectos.
- Algunas estadísticas de proyectos...
- Zona de Problemas y Zona de Crisis en los proyectos.
- La cultura organizacional y los procesos de crisis.
- Zonas de Recuperación.
- Proceso de recuperación.
- Determinación de continuar o abortar el proyecto.
- Lecciones Aprendidas.

Crisis

Según la Real Academia Española (RAE):
(entre otras definiciones)

1. Escasez, carestía.
2. Situación dificultosa o complicada.
3. Momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes.
4. Juicio que se hace de algo después de haberlo examinado cuidadosamente.
5. Situación de un asunto o proceso cuando está en duda su continuación, modificación o cese.



Un caso real: el Titanic



- Un **entorno amenazante**, constituido por trozos de hielo de todos los tamaños esparcidos irregularmente en la dirección del barco.
- Instrumentos de navegación que arrojaron **datos insuficientes -y a veces erróneos-** de la situación imperante en el contexto.
- Una **tripulación confiada** en el tamaño y la seguridad de la embarcación, incrédula ante alguna avería que pudiese hacer mella en semejante estructura.
- Pasajeros que disfrutaban de las amenidades que ofrecía la tripulación, **sin ser advertidos** de los peligros que se avecinaban.
- Un barco de gran porte, que **impedía movimientos rápidos para sortear obstáculos inesperados**.

Nuestra dura realidad...

¿Cuándo fue la última vez que Usted trabajó en un proyecto que fue (obviamente) planeado y se ejecutó perfectamente y donde Usted cumplió acabadamente con las expectativas en términos de presupuesto, de plazo de entrega y de alcance y de calidad del producto final?

Ah!, y además, Usted tuvo una relación cordial y profesional con sus usuarios/clientes...

En otras palabras, no se presentó NINGÚN problema...

¿Por qué tanto silencio? ¡¡¡No es para tanto...!!!

Proyectos (y equipos) en problemas

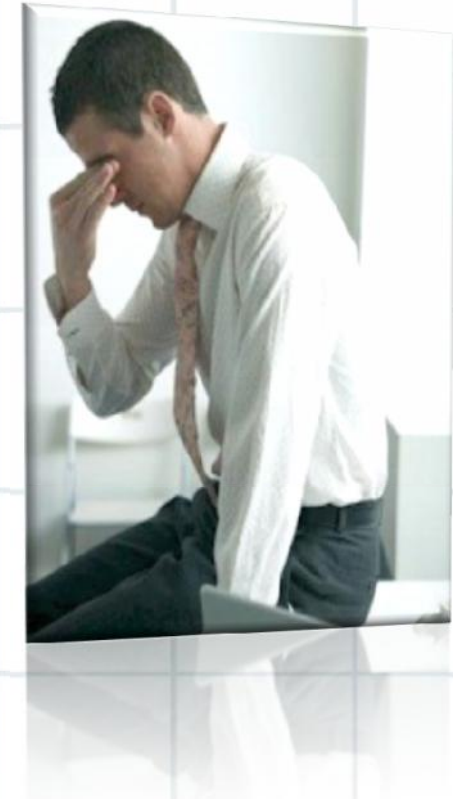
- El proyecto está excediendo el 30% o más su presupuesto estimado (estamos cayendo en sobrecostos).
- El proyecto está excediendo en un 30% o más su duración estimada, o sea, nos estamos atrasando (aunque puede que el atraso no sea “tan importante” si el presupuesto no se excede en un 30% o más).
- El proyecto está dentro de presupuesto económico y cronograma, pero comprometiendo la calidad del producto a tal punto que el valor y la integridad de los entregables es cuestionable.
- El cliente está muy descontento con el desempeño del equipo de proyecto. Si el cliente tuviera que hacer el proyecto otra vez, no lo haría con nosotros.

Síntomas de un proyecto en crisis

- Los KPI's del proyecto están arrojando valores que derriban los umbrales previstos para los mismos...
- Nadie en el proyecto sabe cuándo se va a acabar...
- Los entregables del proyecto están pletóricos de errores y defectos...
- Los miembros del equipo de proyecto están trabajando horas extras de manera excesiva...
- El propio Project Manager no puede pronosticar una estimación de la fecha de terminación del proyecto...
- Los requerimientos no paran de cambiar...
- Las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo son altamente tensionantes; el nivel de conflicto es alto...
- El cliente está considerando la cancelación del proyecto...

Factores de fracaso de los proyectos

- Requerimientos incorrectos.
- Falta de involucramiento del cliente/usuario.
- Falta de recursos.
- Expectativas irrealistas.
- Falta de apoyo de la gerencia.
- Especificaciones y requerimientos cambiantes.
- Falta de planificación.
- No se necesitaba más (el proyecto perdió sentido).
- Desconocimiento de la tecnología.
- Otros.



Fuente: "The Chaos Report" (The Standish Group)

Factores de éxito de los proyectos

- Involucramiento del cliente/usuario.
- Apoyo de la gerencia.
- Enunciado claro de los requerimientos.
- Planificación adecuada.
- Expectativas realistas.
- Hitos intermedios.
- Recursos competentes.
- Ownership.
- Objetivos claros.
- Otros.



Fuente: "The Chaos Report" (The Standish Group)

Problemas del contexto multiproyecto



- Proyectos que se desarrollan **simultáneamente**
- Proyectos que **compiten** por **los mismos y escasos recursos**
- Presiones por terminar los proyectos **lo antes posible**
- Necesidad de generar **más proyectos** con los **mismos recursos**
- **Competencia** creciente
- **Economías de escala**
- **Demandas cambiantes** de clientes externos e internos

Síntomas de inmadurez en Project Management

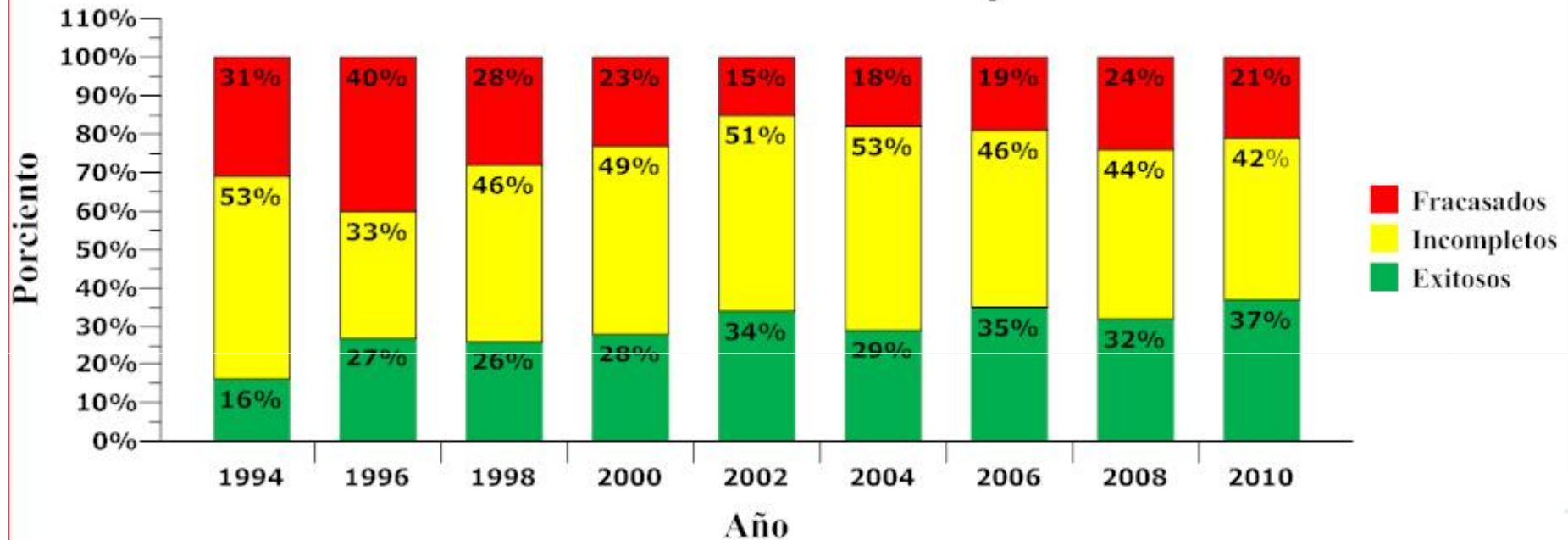
- Los proyectos se inician sin el suficiente análisis.
- Falta de información histórica de proyectos anteriores
- Cada proyecto se gestiona de modo diferente, al estilo de su Project Manager.
- Falta coordinación en uso de recursos compartidos
- Falta de rigurosidad en el seguimiento de los proyectos.
- Las herramientas de PM que se incorporan suman burocracia, y no siempre mejoran el desempeño del proyecto.
- El desempeño de los diversos proyectos de la organización no son comparables.
- El éxito de los proyectos se define subjetivamente.



Algunas estadísticas...

Fuente: "The Chaos Report" (The Standish Group)

Estadísticas de los Proyectos



Exitoso

Terminados a tiempo, dentro del presupuesto y con la funcionalidad y características especificadas

Incompleto

Terminado y operativo, a destiempo, por encima del presupuesto con menos funcionalidad y características especificadas

Fracasado

Cancelado antes de terminarse o nunca se implementó

¿Cuándo entran en crisis los proyectos?

- Cuando la diferencia entre lo que se espera y el estado actual está por encima de los límites de tolerancia aceptables.
- En términos cuantitativos se dice que un proyecto tiene problemas (que pueden tornarse críticos) si **consistentemente** tiene un **CPI** y un **SPI** por debajo del **95%** y un **TCPI** por encima del **110%**.
- En relación al CV de los proyectos, empíricamente los mismos **entran en crisis la mayoría de las veces cerca de la Fase de Cierre**:



¿Y la cultura organizacional?

“Nosotros gestionamos proyectos de manera exitosa todo el tiempo”.

“¿Metodologías que no son propias? NO, GRACIAS!

“Tengo demasiado trabajo”

“Esa Metodología no es aplicable...”

“Ese Control es demasiado rígido”

“No queremos añadir burocracia a nuestros procesos”



“Es demasiado riesgoso”

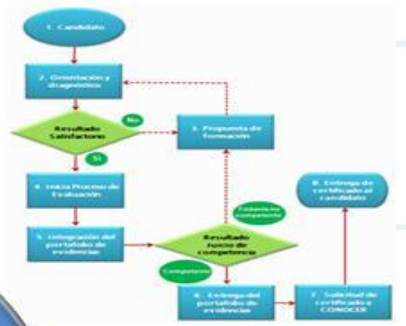
“Dedíquense a ejecutar!”

“Es muy teórico”

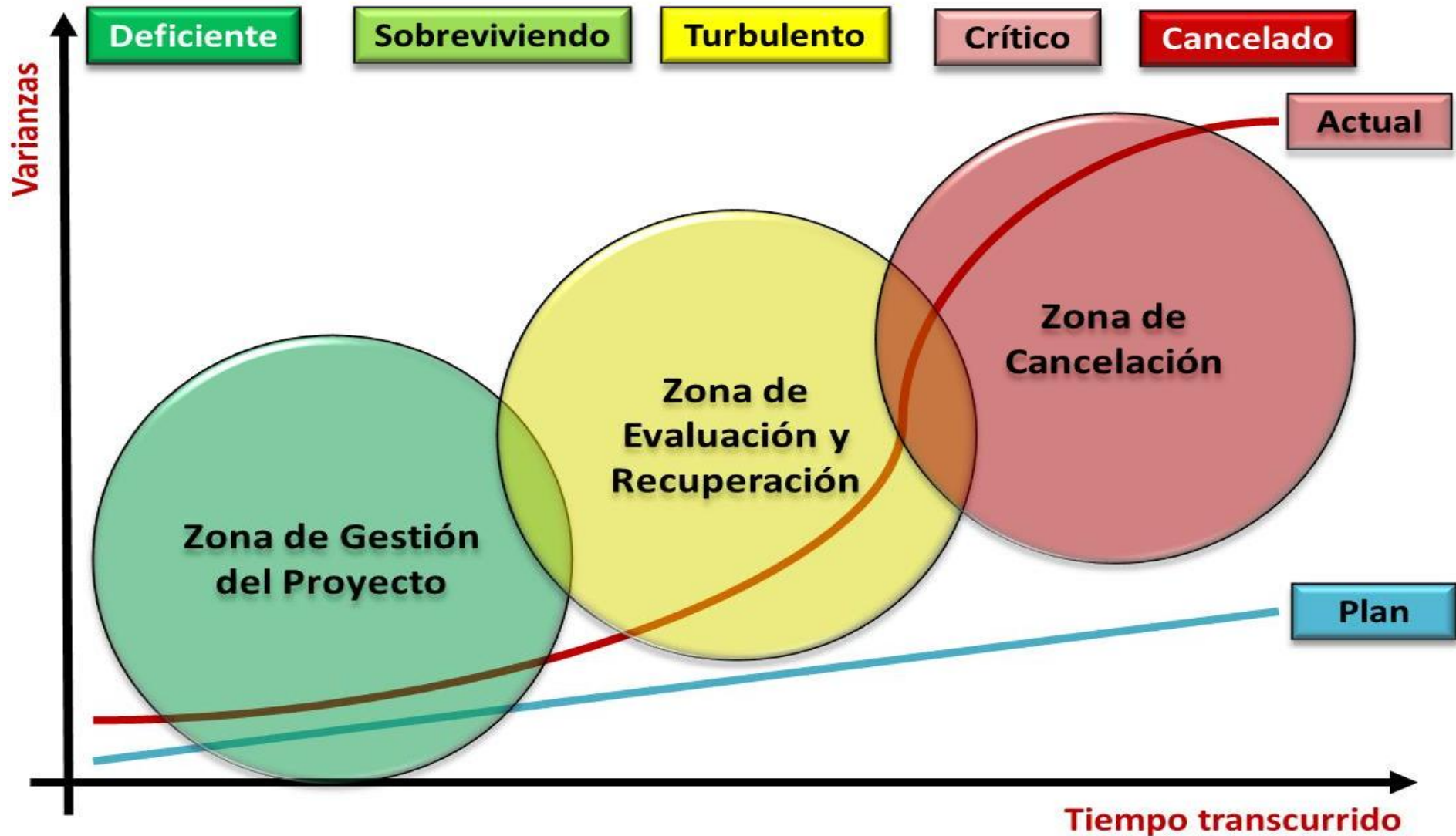
“Esos datos no son aplicables”

“Cuesta demasiado”

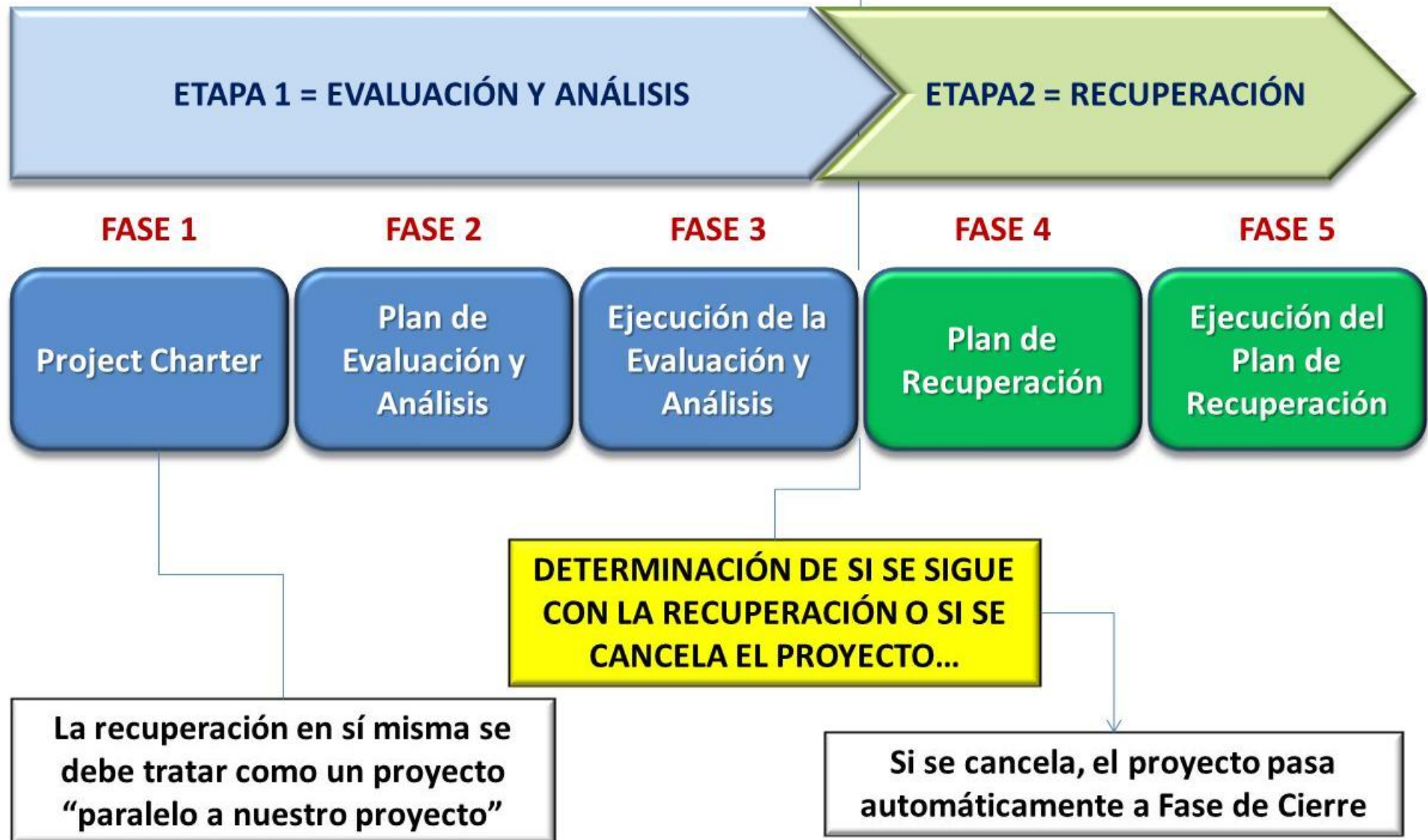
Áreas de enfoque ante la crisis



Zona de recuperación



Proceso de recuperación



Determinación de continuar o no...

- Análisis Costo/Beneficio comparando el nivel de beneficios organizacionales versus el costo y el tiempo que tomará la recuperación.
- ¿Existe apoyo organizacional (ambiente y cultura) para hacer la recuperación del proyecto?
- ¿Las necesidades organizacionales están vigentes o cambiaron?
- ¿Existe un “sponsor de la recuperación” y está comprometido con la ejecución de la recuperación?
- ¿Hubo avances tecnológicos que han hecho que los objetivos del proyecto original sean obsoletos?
- ¿Las condiciones del mercado han cambiado?
- ¿Podemos disminuir el alcance del proyecto y esto cumple con los requisitos y expectativas organizacionales?

Factores claves de éxito de la recuperación

- El proceso de recuperación debe poseer una **duración relativamente corta** y un **costo relativamente bajo**.
- La recuperación debe tener un **retorno en la inversión (análisis costo-beneficio) positivo**.
- Prevé **cambios fundamentales** en el alcance, cronograma y costo.
- Requiere una **mayor frecuencia de comunicación e informes**.
- Estará sujeto a un **control extraordinario**: el equipo de trabajo debe estar preparado para **defender cada acción que realice** con base en datos del proyecto.
- Tiene que poseer **métricas objetivas, claras y medibles con criterios de aceptación mutuamente acordados**.
- **NO PUEDE FRACASAR...** el fracaso no es una opción viable.

Lecciones aprendidas (aquí también!!!)

- Luego de una recuperación de proyecto (ojalá que exitosa) será necesario revisar si la evaluación nos dio todos los elementos para efectuar la recuperación.
- Revisar qué herramientas sirvieron y cuáles no.
- El resultado más útil para otros proyectos es la documentación de **las lecciones aprendidas del proyecto en crisis y del proyecto de recuperación.**



Conclusiones (del campo de la experiencia)



- Tener en cuenta que no todos los proyectos se pueden recuperar.
- Para asegurar el éxito hay que priorizar y minimizar lo que se debe recuperar.
- El seguimiento & control exhaustivo del proyecto de recuperación es clave para el éxito.
- El apoyo organizacional y de la alta gerencia es indispensable para recuperar proyectos.
- También deben involucrarse en la recuperación al resto de stakeholders claves (clientes, usuarios, sponsor, etc.).

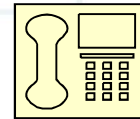
Información de Contacto

Recuperación de Proyectos en Crisis

- Raúl Bellomusto, PMP, ITIL

- +5491144966267

- raul.bellomusto@speedy.com.ar



INSTITUTO DESARROLLO

www.desarrollo.edu.py

Tel (021) 612 182 / 4

Preguntas y respuestas



MUCHAS GRACIAS!!!



AGRA