



# Project Doctors

Leonor Viturro

07 de noviembre de 2017



## ¿Quién soy?

- **Leonor Viturro**
- Licenciada en Sistemas,
- Master en Tecnologías de la Información,
- Project Management Professional

# A qué dedico mi tiempo



A trabajar como voluntaria del PMIBA – desde el 2010



A montar a caballo– desde el 2013



A dar clase de PM en diversas instituciones – desde el 2008

Aunque la humanidad lleva más de 5000 años realizando grandes proyectos...



el concepto de “Administración de Proyectos” nació recién en 1954

## Desde entonces,

- Organismos internacionales desarrollan **estándares y mejores prácticas** para **profesionalizar la Administración de Proyectos**
- Cada vez más se aplican **metodologías ágiles**, para lidiar con el cambio y entregar funcionalidad operativa rápidamente

**Sin embargo, a pesar de todo esto...**

**...los proyectos siguen  
fallando**



El por qué de la alegoría entre  
proyectos sanos/enfermos y personas  
sanas/enfermas

# Al igual que las personas, los proyectos:



Nacen

Crecen



Pueden generar nuevos proyectos



Mueren al cumplir su ciclo



O mueren "prematuramente"

## En ese tiempo, su bienestar puede tener altibajos

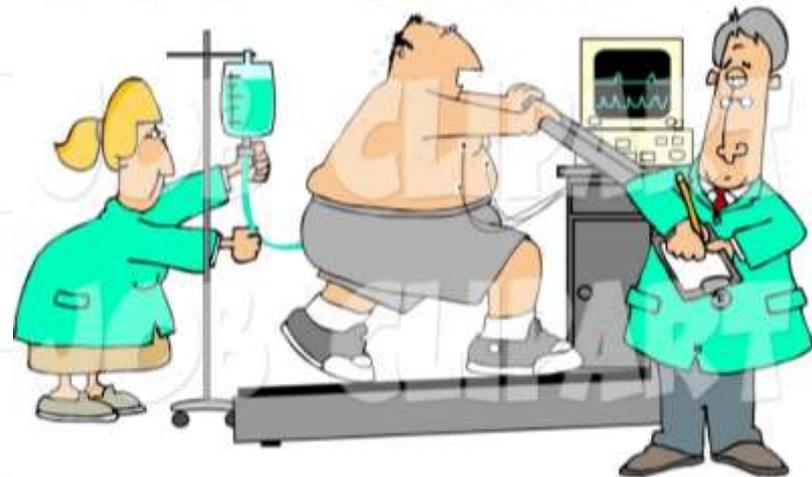


Y al igual que con las personas, existen interesados que los protegen, cuidan y ayudan a recuperarse

El Project Manager



El sponsor



La PMO



**Entonces, para asegurar el bienestar de los proyectos, bastaría con conocer cuáles son los síntomas que indican problemas de salud en los proyectos de forma de tratarlos con rapidez**



A dramatic scene of a road leading towards a massive, dark storm cloud with lightning bolts striking down. The road is paved and has a white dashed line down the center. The sky is dark and stormy, with a large, dark, swirling cloud formation on the left side. A bright lightning bolt strikes down from the sky on the right side. The overall atmosphere is one of intense power and danger.

Entendiendo la naturaleza de los  
proyectos en problemas

¿Qué es un proyecto en problemas?

**PROYECTO  
EXITOSO**

**PROYECTO  
SALUDABLE**



Las características del concepto “Proyecto Exitoso” definen el concepto de “Proyecto Saludable”

# ¿Qué es un proyecto en problemas?

PROYECTO  
SALUDABLE



La negación de una o más características del concepto “Proyecto Saludable” definen el concepto de “Proyecto en Problemas”

PROYECTO EN  
PROBLEMAS

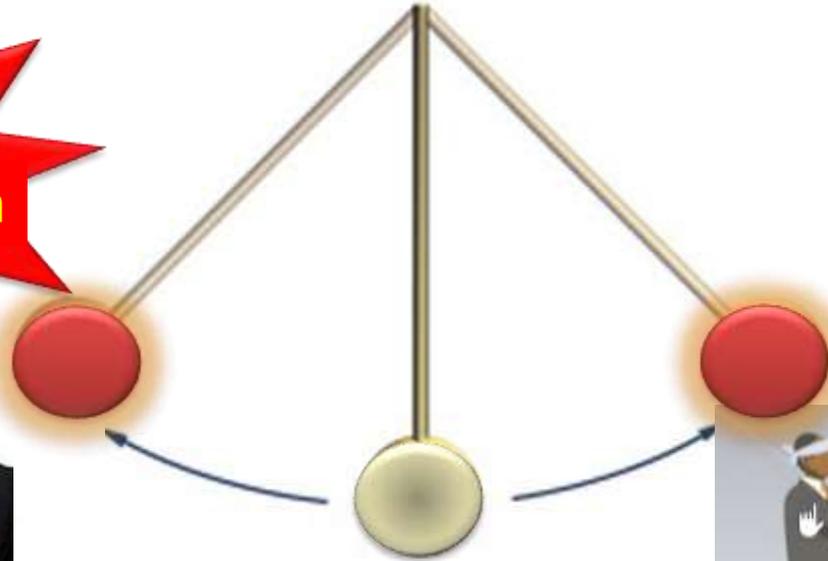


## Síntomas de un proyecto en problemas

- **Nadie** en el proyecto **sabe cuándo va a terminar**. Ni tampoco el Project Manager puede dar una estimación de su finalización.
- **Los entregables tienen errores, defectos** o bien **no tienen la aprobación del cliente/usuario**.
- **Los requerimientos cambian continuamente**.
- El equipo de proyecto trabaja muchas **horas extra**.
- Hay tensión en el equipo, mal clima o, directamente, **CONFLICTO**.
- El cliente cada vez tiene **menos interés** en el proyecto (es posible que considere cancelarlo...)

# Dos reacciones usuales ante los proyectos en problemas

**Desesperación**



**Negación**



## Reacción 1: Desesperación



- **Todos los problemas son extremadamente graves**, no se los prioriza ni se los pone en perspectiva,
- **Se actúa sin evaluar/conocer la situación real** del proyecto,
- Se cree que la solución radica en **agregar más recursos al proyecto**.



## Reacción 2: Negación



- **Se quita importancia a los problemas**, que se van a resolver con el tiempo,
- **Todos los problemas fueron inesperados** y tomaron por sorpresa al equipo (gestión de riesgos ineficiente),
- **Se buscan culpables**, puede llevar al reemplazo del Project Manager.

El proyecto no avanza, y cada vez se extiende más en el tiempo



# Metodología para prevenir y tratar los proyectos con problemas o crisis

# Metodología para actuar como Project Doctors

Preparación

Diagnóstico temprano

Primeros Auxilios

Recuperación





# Anticipación y preparación

# Preparándonos para los problemas

- Esta etapa consiste en asegurar:
  - **Métodos de detección y tratamiento:** Que la PMO cuente con **procesos** en la metodología de Gestión de Proyectos de la organización **que permitan identificar las causas tempranas de los problemas y atenderlos rápidamente.**
  - **Conocer al paciente en profundidad:** Que el **Project Manager conozca a fondo el proyecto, cuáles son las expectativas de los interesados y sus criterios de éxito.**
  - **Tener a mano un “botiquín de primeros auxilios”**



# Elementos de una buena preparación



- Concepto de **éxito**
- Involucrados y sus expectativas
- **Características del proyecto** (envergadura, criticidad y riesgo general)

Conocimiento del proyecto y del contexto

Proceso para establecer la salud del proyecto

- En base al **concepto de éxito y a las características del proyecto**
- Que anticipe las **señales de alerta**

- Gestión ágil de **problemas**
- Seguimiento de **riesgos**
- Estudio de **escenarios potenciales**

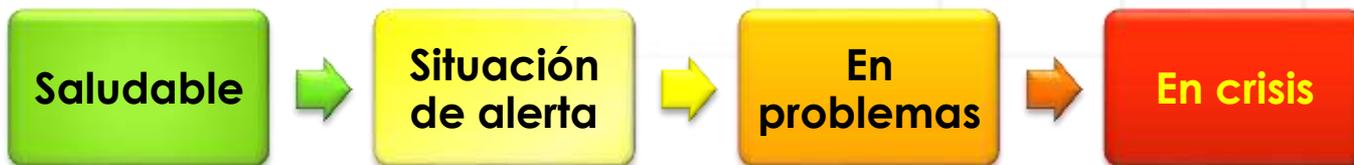
Herramientas de primeros auxilios

# Entregables imprescindibles de una buena preparación

- **Un cronograma detallado, que refleje el trabajo que se va a hacer, cómo y en qué orden** es una de las mejores herramientas para adelantarse a los problemas y poder revertirlos.
- **Un set de indicadores de salud del proyecto** acorde con las características de éste y con umbrales de tolerancia que permitan detectar rápidamente elementos perturbadores. Por ejemplo:
  - Indicadores de desempeño en el tiempo (SPI) y del presupuesto (CPI)
  - Indicadores de aceptación de los entregables
  - Indicadores de riesgo
  - Indicadores de issues o problemas

## Consejo para definir los grados de salud del proyecto

- Definir un esquema de **cuatro estados de salud y no sólo de tres**. Esto tiene los siguientes beneficios:
  - **Alertar anticipadamente sobre proyectos que pueden ingresar en problemas antes de que efectivamente lo hagan** (¡¡¡se gana hasta un mes antes de que se declare el estado de crisis!!!)
  - **Motivar al equipo a recuperar un proyecto con síntomas de problemas.**



# El diagnóstico temprano



## Poniendo el seguimiento y control en alerta ante signos tempranos de problemas

- La PMO debería realizar una **medición del estado de salud** del proyecto, como mínimo, **una vez al mes**.
- El proceso de medición debe incluir:
  - **Una reunión con el PM, el equipo de proyecto y los principales interesados,**
  - La **actualización del cronograma con datos reales y comparación con la línea base,**
  - El monitoreo de **riesgos,**
  - El seguimiento de **problemas,**
  - La medición de los **indicadores de salud,**
  - La identificación de **señales de alerta.**

# Señales de alerta: los primeros síntomas



- **Señales objetivas o “duras”:** Resultado de las mediciones realizadas sobre los indicadores de salud, **señalan problemas reales y actuales** en el proyecto. Por ejemplo:
  - Es al menos el segundo mes consecutivo en el que se genera un **desvío en la fecha de fin**.
  - Se concretó un **riesgo cuya estrategia de respuesta resultó ineficiente**.
  - La **tasa de problemas va en aumento**: o se incrementan los problemas críticos o pasa el tiempo sin que se resuelvan.
  - **No se han aprobado los entregables generados en los últimos dos meses**, ya sea por problemas de calidad o de incumplimiento del alcance.

## Señales de alerta: los primeros síntomas

- **Señales subjetivas o “blandas”:** más sutiles, son perceptibles por la mirada experimentada y objetiva de la PMO. Algunos ejemplos son:
  - Mala actitud de los involucrados principales hacia el proyecto y su resultado.
  - Moral baja en el equipo: desánimo, falta de interés, falta de sensación de “propiedad” (no sentir al proyecto como propio)
  - Problemas de relación con los usuarios principales y/o los proveedores que trabajan en el proyecto.
  - Conflictos de intereses entre los involucrados y/o áreas participantes.
  - Falta de apoyo de la dirección

## ¿Por qué la presencia de estos factores afecta el proyecto?

- Porque son indicadores de **insatisfacción, mal clima laboral e inestabilidad**.
- Denotan **una gestión del proyecto poco eficiente, y el nivel de riesgo del proyecto aumenta**.
- La presencia de estos factores debe considerarse como un **elemento perjudicial para la salud del proyecto** y deberían utilizarse como **“factores de ajuste”** posteriores a la obtención de los indicadores de salud .



# Primeros auxilios

# Acción rápida



- Si se detecta que el Proyecto está en **Situación de Alerta** o **En problemas**:
  - Determinar la **causa de los problemas**,
  - **Planificar la solución a los problemas con hitos cortos**, frecuentes que permitan resolverlos en sólo un mes.
  - Hasta que se regularice la situación, realizar reuniones de seguimiento semanales a fin de evaluar la eficacia de la solución propuesta.
  - Hacer hincapié en:
    - La Gestión de Problemas
    - La Gestión de Riesgos
    - La Gestión de la Calidad
    - La Gestión de las Comunicaciones

Principal responsable de aplicar los primeros auxilios: el **Project Manager**





# Cómo recuperar el proyecto cuando se declaró la crisis

## Primer paso: reconocer la crisis

- Una vez que el PM y su equipo reconocieron que el proyecto está en crisis, **puede ser aún más difícil lograr que la alta dirección acepte la crisis.**
- Esto se puede minimizar si de entrada se comunica a la dirección y demás interesados sobre cómo se va a medir el estado de salud del proyecto y cuáles son los indicadores de que el proyecto está ingresando en un estado de crisis.

**Reconocer la crisis es el primer paso para alinear al equipo y a los interesados para recuperar el proyecto.**



## Segundo paso: evaluar la situación y llegar a un diagnóstico

Determinar los motivos de los desvíos

- **Planificación inadecuada** (pobre estimación de los tiempos, pobre definición del alcance, incompleta o tardía identificación de los interesados)
- **Problemas en la ejecución del proyecto** (baja calidad, retrasos en la ejecución, scope creep, riesgos concretados)
- **Conflictos entre los interesados** (intereses contrapuestos, falta de apoyo, falta de recursos)

Establecer si el proyecto se puede recuperar

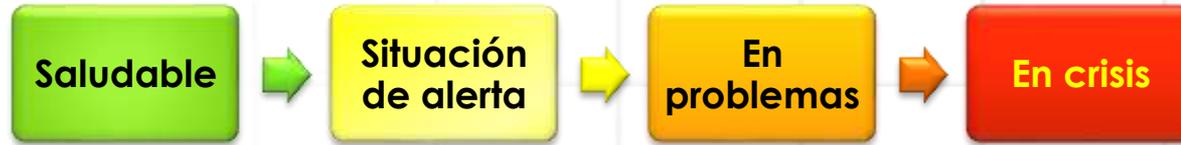
- **Vigencia** de las necesidades
- **¿Tecnología disponible?/¿Tecnología obsoleta?**
- **¿Cambiaron las condiciones del mercado?**
- **Recortando el alcance del proyecto, ¿se podría cumplir** con los requisitos y expectativas de la organización?

Evaluar qué se necesita para recuperar el proyecto

- **Tiempo**
- **Recursos**
- **Dinero**
- **Apoyo de la dirección**
- **Renegociar restricciones**

# Grados de crisis

- El dictamen que el proyecto se encuentra en estado de crisis lo va a dar el sistema de medición de la salud del proyecto que hayamos establecido cuando definimos el set de indicadores.



- La gravedad de la crisis la determinan:
  - **El tiempo que pasó desde que el proyecto entró en problemas**
  - **El desvío de la fecha de fin planificada**
  - **El nivel de conflicto** entre los principales interesados
  - Los indicadores de **problemas y riesgos**

Responsable de definir cómo recuperar el proyecto en crisis: **la PMO**



# Decisión de continuar o cancelar el proyecto



## Tercer paso: Acciones de Recuperación



- De acuerdo a la gravedad de la crisis puede optarse entre:
  - **Poner en marcha un plan de recuperación:** implica tomar acciones específicas para **recuperar el proyecto en un período equivalente a un tercio del tiempo remanente** del proyecto.
  - **Relanzar el proyecto:** es similar a cancelar el proyecto actual y comenzar un nuevo proyecto con el objetivo de terminar el trabajo que falta. Permite replanificar el proyecto. **Requiere que se renegocien las prioridades y restricciones con la dirección.**

## a) Plan de Recuperación



- Consiste en desarrollar **un plan** que, **para un período equivalente al 30% del tiempo que resta para terminar** el proyecto (incluido el desvío actual), contemple:
  - **Fases de corta duración**, que impliquen un **desarrollo incremental** de los principales entregables.
  - **Hitos y entregables que se obtengan en el corto plazo** que permitan verificar el avance de la recuperación,
  - La atención de los **componentes con mayor riesgo primero**,
  - **Mediciones frecuentes**: quincenales o cada tres semanas que permitan verificar el cumplimiento del plan de recuperación,
  - **Reuniones diarias** del equipo de proyecto para conocer el avance del proyecto y atender potenciales obstáculos.

## b) Relanzar el proyecto



- Implica replantear el proyecto, re-planificarlo. Requiere:
  - **Conocer el estado del trabajo** completado a la fecha y evaluar su calidad (si se puede tomar de base para el nuevo proyecto o es necesario realizarlo nuevamente),
  - **Renegociar tiempos, presupuesto, recursos y alcance con la dirección,**
  - **Modificar los procesos de la Metodología de Gestión de Proyectos que no pudieron resolver los problemas que hicieron fracasar el proyecto,**
  - Si el grado de conflicto es muy alto, puede ser aconsejable **cambiar al Project Manager**

# Lecciones aprendidas

# Un caso real – Configuración de un sistema PPM para la PMO

	Inicio del proyecto	3 meses después	5 meses después
<b>Expectativas</b>			
<b>Situación al momento</b>	Se esperaba terminar el proyecto en 6 meses ya que se iban a aprovechar las funcionalidades nativas de la herramienta.	Las funcionalidades nativas resultaron insuficientes. Gran decepción de parte del cliente con la solución adquirida.	Durante unos meses se avanzó bien, pero al llegar a la etapa de pruebas, se detectaron <b>graves problemas de calidad.</b>
<b>Estado del proyecto</b>		<b>En problemas</b> 	
<b>Qué se hizo</b>		Se ajustó el cronograma para responder a las necesidades de configuración. El proveedor asignó un recurso extra full time.	Decisión de continuar o cancelar. La PMO proponía continuar. El proveedor propuso cancelar el proyecto y volver a lanzarlo



## Un caso real – Segunda parte

- Se acordó retomar el trabajo hecho en el proyecto anterior y resolver los problemas de calidad de lo configurado a la fecha. Se llamó a esta etapa “Fase 0”. Si al cabo de la misma la PMO aprobaba la configuración, se continuaba el proyecto. De lo contrario, se lo cancelaba definitivamente.
- El grado de conflicto era altísimo, pero la PMO entendió que si no se lograba la unión entre los dos equipos no se iba a poder terminar el proyecto.
- Costó mucho el cambio de actitud, pero ambos equipos pusieron todo de su parte.

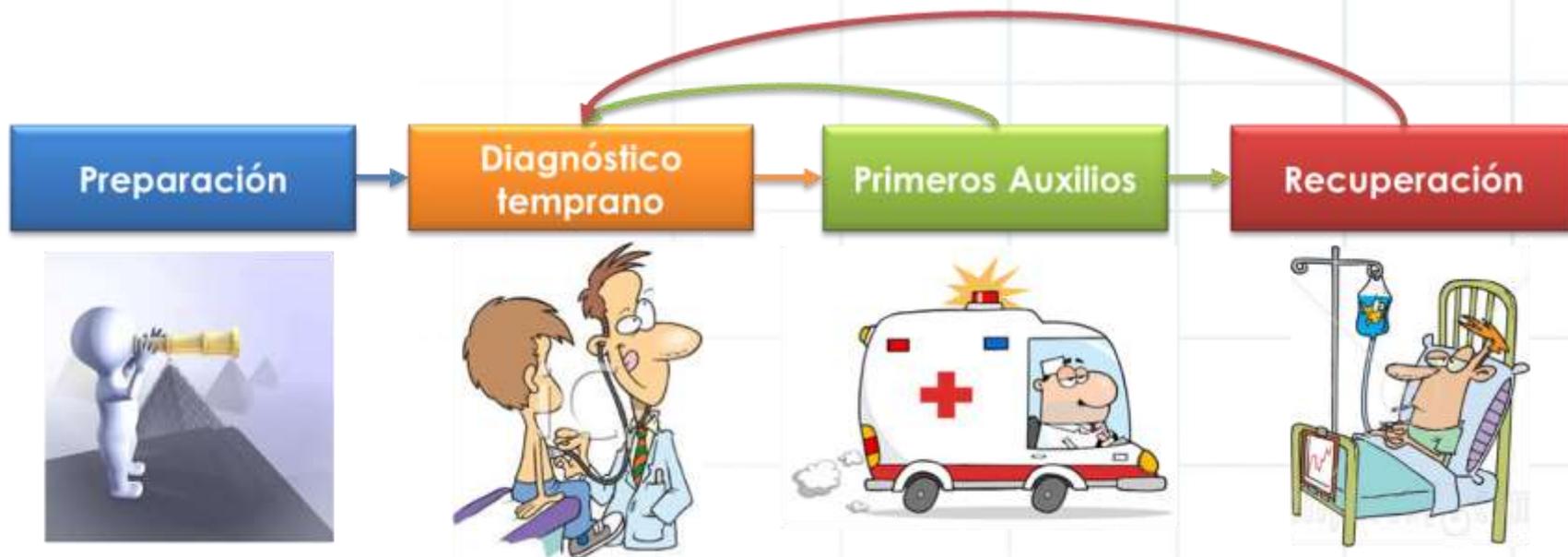
# Un caso real – Final

	Nuevo proyecto	3 meses después	5 meses después
Expectativas			
Situación al momento	<b>Alto grado de conflicto, mucha insatisfacción y falta de interés.</b>	Se concluyó exitosamente la "Fase 0".	Se terminó bien el proyecto, obteniéndose como resultado un sistema altamente funcional y de buena calidad.
Estado del proyecto	Iniciando	<b>Saludable</b>	<b>Saludable</b>
Qué se hizo	Mucho foco en la integración de los equipos del proveedor y del cliente.	Se hizo una celebración por el fin de la fase, de la que participaron los niveles más altos comprometidos de ambas organizaciones.	Un asado de cierre de proyecto en el club del Banco, con sesión de lecciones aprendidas incluida!



# Conclusiones

# Conclusiones



Recuperar un proyecto en crisis es un **TRABAJO EN EQUIPO**

# Para no perder de vista: El factor humano en los proyectos en crisis

- En un proyecto en crisis se dan las siguientes situaciones:
  - **Desmoralización** del equipo de proyecto
  - Miembros del equipo **agotados, estresados**
  - **Falta de fe** en la recuperación del proyecto
  - Clientes **furiosos**
  - Mucha **ansiedad** en la alta dirección
- En estos casos, la gestión de expectativas de los interesados es primordial.

# El factor humano: clave para revertir la situación

- Es necesario que el Project Manager y el sponsor trabajen fuertemente con los interesados a fin de:
  - Que **no interpreten** la recuperación del proyecto como el resultado de un **fracaso**.
  - **No se busquen culpables**.
- El Project Manager necesita comportarse como un líder que:
  - Se mantenga **objetivo, sin tomar partido** por ningún segmento de interesados,
  - **Transmita la visión** de la recuperación del proyecto e **infunda confianza** en la misma,
  - Trate de **sumar al equipo al desafío** de sacar el proyecto adelante.



# El factor humano: clave para revertir la situación

- Si ante la crisis se logra:
  - Unir al equipo,
  - Transmitir la visión de que el proyecto lo sacamos entre todos adelante,
  - Mantener el buen trato y desarrollar un buen clima de trabajo,
- No sólo se logra recuperar el proyecto, sino que como resultado de ese desafío, **crecemos como profesionales y como personas.**

# Sobrevivientes de un proyecto en crisis, hoy somos grandes amigos



¿Preguntas?





¡Muchas Gracias!

Leonor Viturro

[LViturro@bancociudad.com.ar](mailto:LViturro@bancociudad.com.ar)

+54911 5498 6022

 <https://ar.linkedin.com/in/leonorv>

