



Project Management Institute
Capítulo Montevideo

DIRECCIÓN DE PROYECTOS: UN LENGUAJE PARA TODAS LAS DISCIPLINAS

Rescatando Proyectos en Crisis ¿Una meta alcanzable?

Ing. Lisseth Rodríguez, PMP



IX TOUR CONO SUR – MONTEVIDEO – 4 y 5 Noviembre 2013

Agenda

- ☐ Cifras y Estadísticas de Interés
- ☐ Señales que indican que un proyecto está en riesgo
- ☐ Características de un proyecto en crisis
- ☐ Acciones a seguir para el rescate de un proyecto en crisis
- ☐ ¿Todos los proyectos en crisis son rescatables?
- ☐ Retroalimentación de los participantes indicando aciertos o diferencias respecto a los temas planteados y experiencias vividas



Algunas Estadísticas de Interés

Encuesta Gartner (Octubre 2011) a 154 organizaciones de 5 países y de varios tipos de industrias con ganancias anuales sobre los 500 millones de dólares

- El porcentaje de fracaso de los proyectos de TI era del **28%** en los Proyectos de TI Grandes (presupuesto excede el millón de dólares)
- Del **25%** en los Proyectos de TI Medianos (presupuesto está entre 350 mil y un millón de dólares)
- Del **20%** en los Proyectos de TI Pequeños (presupuesto menor a 350 mil dólares)

Lo que parece indicar que mientras más grande es el proyecto, más porcentaje de fracaso se puede obtener (hasta 40% o más)



¿Qué determina el éxito de un proyecto?

Reporte CHAOS:

- **Exitoso:** el proyecto fue entregado a tiempo, en el presupuesto y con todas sus funciones
- **Deficiente:** el proyecto fue finalmente entregado pero bien por encima del presupuesto, no a tiempo o no completado
- **Fracaso:** nada fue entregado

Último estudio CHAOS año 2012:

- ☐ 39% de todos los proyectos son exitosos
- ☐ 43% fueron deficientes
- ☐ 18% fracasaron



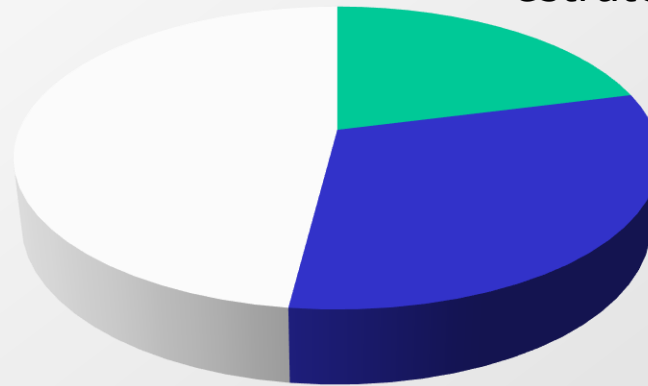
Otras variables de medición



EN CIFRAS:

Causas que Originan el Fracaso de los Proyectos

48 % Problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente



21 % Cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico

31 % No utilización, o mala utilización de metodologías de trabajo

Fuente: Globedia - Evaluación del éxito de los proyectos
26-04-2011



Señales que indican que un proyecto está en riesgo

- ☐ Incumplimiento con los objetivos planteados a corto plazo
- ☐ Atrasos en los planes de trabajo (cronogramas)
- ☐ Insatisfacción de los Stakeholders, Sponsor o Cliente (s)
- ☐ Desmotivación del equipo de trabajo
- ☐ Pérdida de confianza entre los miembros del equipo de proyecto
- ☐ Constantes inconformidades con los productos entregables que pueden derivar en defectos y/o Cambios de Alcance
- ☐ Conflictos entre los miembros del equipo

Amenaza de cancelar la ejecución del proyecto



Características de un proyecto en crisis

- ❑ Constantes cambios de alcance y de planificación
- ❑ Largas e infructuosas jornadas laborales:
 - No hay avance
 - Alto número de errores y/o defectos en los productos entregables
- ❑ Pérdida de compromiso y sentido de pertenencia por parte de los involucrados en el proyecto
- ❑ Roles y responsabilidades no definidos, mal definidos o no asumidos
- ❑ Materialización de los riesgos definidos y aparición de nuevos riesgos no considerados
- ❑ Falta de apoyo por parte del Cliente o del Área de Negocio relacionada al proyecto (Resistencia al Cambio)



Acciones a seguir para el rescate de un proyecto en crisis

1) Identificar los orígenes de la crisis:

- Dificultades técnicas
- Personal no capacitado
- Deficiencias en el dimensionamiento
- Pobre definición de los requerimientos
- Errores en la planificación y/o en la definición de los recursos
- Problemas de Comunicación
- Falta de compromiso
- ***Falta de Asertividad en la Gestión del Proyecto***

Interacción con el público...



Acciones a seguir para el rescate de un proyecto en crisis (cont)

2) Establecer Compromisos (Ganar – Ganar) entre las áreas involucradas



Acciones a seguir para el rescate de un proyecto en crisis (cont)

3) Definir las acciones correctivas necesarias siguiendo el principio de Pareto (Regla del 80/20).

Establecer acciones que ayuden a:

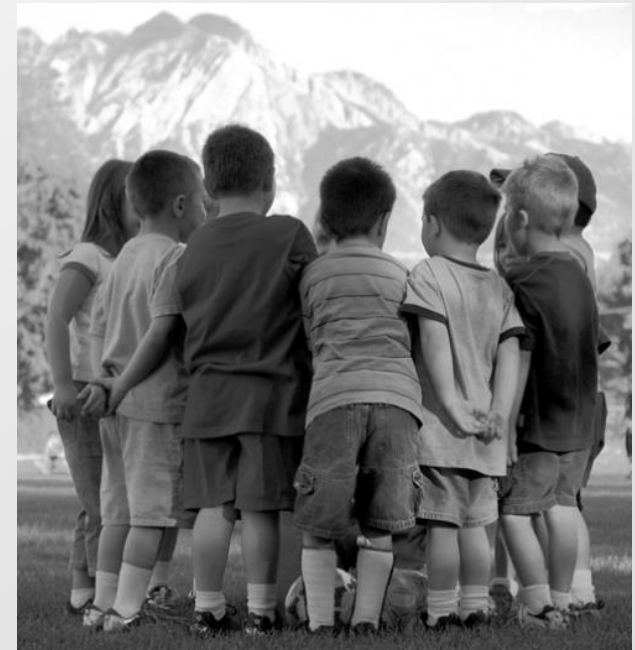
- ✓ Obtener Victorias Tempranas “Quick Wins”
- ✓ Fomentar la motivación del equipo de proyecto
- ✓ Generar confianza



Acciones a seguir para el rescate de un proyecto en crisis (cont)

4) Definir el Plan de Acción:

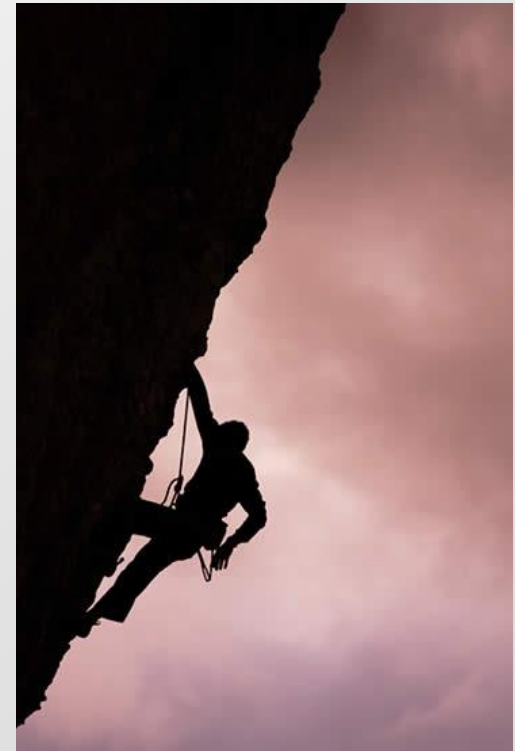
- ✓ Priorizar actividades
- ✓ Identificar los recursos necesarios/
Definir responsabilidades/ Establecer
compromisos
- ✓ Comunicar el plan a todos los
involucrados del proyecto



Acciones a seguir para el rescate de un proyecto en crisis (cont)

5) Evaluar los Riesgos Materializados y Redefinir los Riesgos Materializables del proyecto

- ✓ Conocer los riesgos materializados (causa e impacto)
- ✓ Definir las acciones de mitigación respectivas
- ✓ Realizar una nueva identificación de los riesgos
- ✓ Llevar un monitoreo minucioso de los riesgos (comunicando formalmente los mismos)



Acciones a seguir para el rescate de un proyecto en crisis (cont)

6) Monitorear el desarrollo del proyecto durante la ejecución del plan definido

- ✓ Identificar y comunicar incidentes, desviaciones y sus responsables
- ✓ Tomar oportunamente las medidas necesarias para conseguir los objetivos propuestos



Factores críticos de éxito....



Fomentar a lo largo del camino

- ❑ El ***compromiso*** de todos los miembros del equipo
- ❑ La ***comunicación asertiva***
- ❑ El ***trabajo en equipo***



¿Todos los proyectos en crisis son rescatables?

Existen algunos elementos diferenciadores

- ✓ ¿Cuál es estatus de avance del proyecto? (Inicio, Ejecución, Cierre)
- ✓ ¿Se conoce el momento en que el proyecto comenzó a desmejorar?
- ✓ ¿Cuánto tiempo tiene el proyecto en crisis?
- ✓ ¿Se conocen las razones por las que el proyecto está en crisis?

**En definitiva, si el proyecto sigue activo y hay
compromiso de las partes involucradas...
“Es Rescatable”**



Retroalimentación de los participantes indicando aciertos o diferencias respecto a los temas planteados y experiencias vividas





Liseth Rodríguez, PMP
Novell de México S.A de C.V.
[*liseth.rodriguez@gmail.com*](mailto:liseth.rodriguez@gmail.com)

