

# GESTIÓN DE PROYECTOS NO SIN UN PLAN



**JAUME RIBERA**

Profesor Ordinario,  
Dirección de Producción,  
Tecnología y Operaciones,  
IESE

¿Cómo acertar en la gestión de un proyecto? Este análisis detallado de todas las premisas a tener en cuenta en la elaboración y gestión de un proyecto empresarial es un plan de ruta que garantiza una alta tasa de éxito.

El éxito de un proyecto es muy difícil de medir, sobre todo si se tiene en cuenta que es un concepto complejo de definir. A menudo se confunde con el éxito del producto o proceso que el proyecto contribuye a crear, en vez de enfocar el éxito en la consecución de este producto o proceso, que es el objetivo propio del proyecto.

Tomemos como ejemplo el caso de un proyecto que un partido político encargó a una agencia de comunicación en las últimas elecciones de Estados Unidos. El objetivo era lanzar una campaña publicitaria destinada a veinte millones de personas de un determinado estado, para transmitir una información sobre una candidata en particular. Cabría decir que el proyecto tuvo éxito si el mensaje llegó al número de personas previsto, pero es probable que dicho mensaje no las persuadiera a todas para votar por esa candidata, y, por lo tanto, esta podía perder las elecciones. En tal caso, ¿consideraría ella que el proyecto había tenido éxito? Y, de todos modos, ¿a qué proyecto se estaría refiriendo, al de ganar las elecciones o al de transmitir el mensaje?

Incluso aquellos estudios que analizan proyectos cuyo éxito es más fácil de definir concluyen que los tres parámetros básicos de valoración (cumplir los objetivos según las especificaciones, de manera puntual y con arreglo al presupuesto) suelen obtener unos resultados muy deficientes. Y estas estadísticas se basan solo en proyectos

realizados por las empresas para clientes externos, sin incluir aquellos proyectos internos llevados a cabo por las compañías para implementar sus propias estrategias, donde un mayor conocimiento de las restricciones corporativas puede generar una mayor empatía con los problemas del director de proyectos. En estos casos, los resultados son todavía peores.

Pero no tiene por qué ser siempre así. En los últimos años, hemos recopilado una amplia información, de directivos y empresas, acerca de las causas subyacentes en la falta de éxito de la gestión de proyectos, y curiosamente, los fallos se concentran en unas pocas áreas generales. Gracias a este estudio, hemos podido focalizar mejor la temática de nuestros cursos, tanto en los MBA como en los programas de perfeccionamiento directivo y en los *in-company*. En este artículo hacemos un repaso de las principales lecciones aprendidas de este trabajo de investigación.

## IDENTIFICAR LAS SEMILLAS DEL FRACASO

● Empezaremos por la fase de selección y definición de un proyecto, dado que las semillas del fracaso, a menudo, se siembran en esta etapa. Por ejemplo, un primer error es intentar





## ES MEJOR QUE UN PLAN DE PROYECTO TENGA EN CUENTA PROBABILIDADES DE FRACASO TEMPRANAS, EN LUGAR DE DEJARLAS AL AZAR

que un proyecto tenga éxito cuando el proyecto realmente no existe como tal.

Se considera que un proyecto no existe si los objetivos no están claros, si no se ha definido un marco temporal o si no se han precisado las responsabilidades de las distintas partes implicadas. Otra razón del fracaso, en la fase inicial, consiste en lanzar proyectos que tengan tantos objetivos y definiciones de resultados como partes implicadas. En otras palabras, no tener un objetivo claro o tener demasiados y conflictivos es una fuente probable de futuros problemas.

Los gestores más experimentados saben que en un proyecto más vale prevenir que curar, es decir, merece la pena dedicar tiempo a esclarecer y consensuar sus objetivos en la fase inicial en lugar de tener que arreglar después posibles malentendidos o expectativas erróneas.

Otra causa muy habitual de fracaso es no ser consciente de los recursos necesarios para ejecutarlo, o no tener en cuenta que dichos recursos están asignados a otro proyecto o al día a día del negocio. Si este proyecto no recibe la atención necesaria de la dirección de la empresa, jamás dispondrá de los recursos necesarios para despegar.

### LA FASE DE PLANIFICACIÓN

● Una vez seleccionado y definido el proyecto, la siguiente etapa crítica es la fase de planificación. Como bien decía **Eisenhower**, “los planes son inútiles para preparar la batalla, pero la planificación es indispensable”. En esta etapa, las personas implicadas en el proyecto deben trabajar en equipo, comentar y clarificar todas las actividades hasta llegar a un consenso y comprometerse con su ejecución.

Según las técnicas tradicionales de gestión de proyectos, es posible planificar al detalle antes de su realización. Esta es la visión *stage-gate* (etapa-puerta) que propone el Project Management Institute (PMI), la asociación profesional más grande e influyente del sector.

Un proyecto puede clasificarse de acuerdo con dos dimensiones: en función de si se sabe lo que prevé conseguir *know-what* y cómo conseguirlo

*know-how*. Únicamente los *know-what* y *know-how* pueden seguir una cascada lineal de ejecución dividida en varias fases temporales.

En este tipo de proyectos se indica el objetivo, el “qué”, y se planifican las actividades necesarias para conseguirlo, el “cómo”. Las responsabilidades principales del director consisten en garantizar la puntual disponibilidad de los recursos para llevar a cabo las actividades, así como en obtener los resultados definidos para cada una de ellas.

En el caso de aquellos más estratégicos que solo disponen de una visión general y de unos objetivos difusos, es preferible aplicar un enfoque basado en iteraciones, en la experimentación y en la formulación de hipótesis, o incluso en un enfoque basado en actividades paralelas redundantes. En estos proyectos, la gestión no solo es una herramienta de implementación de estrategias, sino también un recurso que ayuda a definir y a desarrollar las estrategias en función de los resultados y de la experimentación realizada durante el mismo.

Según algunos estudios recientes de varios investigadores, la gestión de proyectos basada en un enfoque *lean* o interactivo aumenta en un 40% la tasa de éxito en comparación con el tradicional enfoque lineal.

Hay otros dos aspectos interesantes que cabe tener en cuenta en la fase de planificación: la gestión de la incertidumbre y la necesidad de planificar verificaciones de integración a lo largo del proyecto.

Todo plan está sujeto a incertidumbres técnicas, científicas, organizativas y políticas. Estas se dividen en “variaciones” y “riesgos”. Las variaciones son incertidumbres cuyas causas individuales no es necesario dilucidar en detalle, sino que basta con calcular los límites de la variabilidad. Por ejemplo, cuando calculamos el tiempo necesario para trasladarnos de la oficina al aeropuerto, nos basta con saber que son entre 20 y 45 minutos; no necesitamos conocer las causas individuales de la incertidumbre. En un proyecto, las variaciones se gestionan mediante cuatro amortiguadores de:

● **Tiempo:** se calcula un tiempo adicional de ejecución del proyecto para compensar la incertidumbre temporal de algunas actividades.

● **Presupuesto:** se compensan las variaciones de coste de algunas actividades del proyecto.

● **Funciones:** se determinan las funciones del proyecto que son indispensables y aquellas de las que se puede prescindir si este topa con problemas importantes.

● **Recursos:** debe comprobarse que los principales recursos asignados a un proyecto no están sobrecargados y que, si fuera necesario, pueden realizar un esfuerzo adicional para compensar una variación de proyecto.

Si no se analizan bien las posibles variaciones en la fase de planificación de un proyecto, es posible que las estimaciones usadas ya incorporen ciertos amortiguadores, pero estos son arbitrarios, injustificados o imposibles de gestionar o puede que las estimaciones sean demasiado optimistas.

Algunos directores de proyectos prefieren no incluir amortiguadores de tiempo –o tener en cuenta muy pocos– en la fase de planificación porque afirman que la presión de tiempo ayuda al equipo a centrarse en él y a no malgastar esfuerzos en cosas innecesarias. Cabe destacar que este enfoque solo funciona si los miembros del equipo no comparten demasiados proyectos en común y si existen determinados amortiguadores para los recursos (por ejemplo, la posibilidad de trabajar horas extras durante varios días si el proyecto lo requiere).

## IDENTIFICAR Y VALORAR LOS RIESGOS

● Los riesgos se asocian a eventos más importantes que son identificables y cuya probabilidad y repercusión pueden calcularse. Por regla general, un riesgo se gestiona con un plan de contingencia.

El error más habitual a la hora de gestionarlos es no tenerlos en cuenta y, por lo tanto, no trazar un plan de recuperación adecuado. Las lecciones aprendidas al final de un proyecto deben aprovecharse para identificar los riesgos detectados y garantizar que se

cuenta con ellos en la fase de planificación de los futuros proyectos que se lleven a cabo en el futuro. Las empresas descubren, con demasiada frecuencia, que las lecciones aprendidas al finalizar un proyecto se asemejan demasiado a las aprendidas supuestamente en los proyectos anteriores.

Otra manera de facilitar la detección de los riesgos consiste en diseñar un plan que incluya frecuentes verificaciones de integración. Si se compone de varios grupos de actividades paralelos que generan componentes que al final se integran entre sí, una práctica segura sería incluir estas verificaciones para los prototipos desarrollados por los diferentes grupos. El axioma “fracasa rápido para tener éxito antes” atribuido a **David Keller**, fundador de IDEO, también es aplicable aquí. Es mejor que un plan de proyecto tenga en cuenta probabilidades de fracaso tempranas (por ejemplo, descubrir riesgos desconocidos), en lugar de dejarlas al azar.

## LA FASE DE EJECUCIÓN

● Un error habitual en la fase de ejecución es que, si la realidad se desvía del plan, el equipo del proyecto abandone el plan y empiece a improvisar. Sin embargo, este siempre debería existir en un plan consensuado, aunque ello signifique tener que rehacerlo cada vez que suceda algo importante o se produzca un riesgo imprevisto que no se había anticipado en la fase de planificación inicial.

Finalmente, otra causa de fracaso recurrente durante la fase de ejecución es la “tendencia a crecer” del proyecto, es decir, que tiende a ir ampliando su alcance y acaba siendo mucho mayor y necesitando muchos más recursos de los previstos inicialmente. Ello se debe a un error en la fase de definición del mismo, donde es importante consensuar y delimitar claramente el alcance. Para evitar que este se dispare y crezca sin control, es recomendable implantar un procedimiento de cambios sistemático que requiera una autorización formal para la introducción de cualquier modificación significativa de alcance.

UN PROYECTO  
SIEMPRE  
DEBERÍA  
BASARSE  
EN UN PLAN  
CONSENSUADO,  
AUNQUE ELLO  
SIGNIFIQUE  
TENER QUE  
REHACERLO  
CADA VEZ QUE  
SUCEDA ALGO  
IMPORTANTE O  
SE PRODUZCA  
UN IMPREVISTO  
NO ANTICIPADO  
EN LA FASE DE  
PLANIFICACIÓN

**PARA SABER MÁS:**  
Programa Enfocado: “Cómo convertir las oportunidades de negocio en proyectos manejables con una alta tasa de éxito”, del 12 al 14 de junio, en Barcelona.  
[www.iese.edu/MbP](http://www.iese.edu/MbP)