Cómo evitar que su proyecto pase a la lista de grandes fracasos

Philip Moscoso y Jaume Ribera presentan una metodología para gestionar proyectos de forma eficiente.

14 de noviembre de 2013

La construcción del canal de la Mancha es un ejemplo de proyecto fracasado, si no en el resultado final, sí en su ejecución. Solo así se explica que un proyecto acabe costando diez mil millones de euros más de lo inicialmente presupuestado, es decir, más del doble de lo previsto.

La vía de agua que hace que, como este, muchos proyectos acaben por hundirse es, entre otras causas, la falta de una metodología eficiente de gestión. Así lo exponen los profesores del IESE Philip Moscoso y Jaume Ribera en el documento "Una metodología para la gestión de proyectos".

Aplicar **una metodología permite aprovechar lo aprendido en otros casos similares** y aporta oportunidades de mejora en el futuro, además de optimizar la coordinación entre departamentos y reforzar la comunicación, lo que facilita el seguimiento del proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto

Independientemente de su complejidad, todos los proyectos pasan por cinco fases a lo largo de su vida.

Selección. En esta fase preliminar hay que sopesar las diferentes opciones y priorizar aquellos proyectos con un mayor impacto, sin perder nunca de vista los recursos disponibles.

Esta selección constituye una primera puerta de control. Pero conviene definir otras a lo largo

©IESE Business School

de las diferentes fases para desechar o congelar el proyecto tan pronto como sea posible si vemos que se complica y vale la pena dirigir los esfuerzos en otra dirección.

Definición. Debemos plantearnos qué intentamos conseguir, por qué lo hacemos, cómo lo vamos a llevar a cabo, qué condiciones o factores externos deben darse para tener éxito y cómo lo mediremos. Esto nos permitirá comprobar si el proyecto tiene un mandato claro y configurar el equipo.

En esta fase es indispensable clasificar sus incertidumbres y riesgos e incorporar colchones para absorber posibles variaciones o planes de actuación si fuera necesario.

Planificación. Se trata de detallar el "cómo", el "cuándo" y el "quién". Las tareas más importantes son:

- Descomponer el proyecto en paquetes manejables.
- Elaborar un plan de calidad que especifique los niveles requeridos.
- Confeccionar un diagrama que recoja la interdependencia de las actividades.
- Estimar la duración, coste y recursos necesarios para cada actividad.
- Planificar una cadena crítica que determine la duración total del proyecto.
- Preparar presupuestos y planes detallados.
- Establecer hitos que sirvan como puntos de control.

Además, según el nivel de conocimiento, conviene distinguir entre proyectos de despliegue, que permiten una planificación detallada antes de su ejecución, y proyectos iterativos, en los que solo se planifica la estructura general y el detalle se va definiendo a medida que avanza el proyecto en base a lo aprendido en iteraciones anteriores.

Ejecución y seguimiento. Hay que asignar recursos a las actividades para que puedan realizarse en el plazo previsto. También es conveniente mantener reuniones periódicas para evitar posibles conflictos.

El objetivo del seguimiento es detectar las desviaciones en plazo, coste o especificaciones a tiempo para poder reaccionar. Para ello existen métodos agregados, como el seguimiento del uso de colchones de tiempo o presupuesto, el método del valor ganado, o más específicos, como los diagramas de seguimiento de Gantt.

En caso de detectar variaciones, debemos evaluarlas para ver si es posible retomar el plan inicial, si hay que modificar los objetivos del proyecto o si lo mejor es abandonarlo.

©IESE Business School

Finalización. Antes de dar por concluido el proyecto tenemos que revisar en profundidad los resultados y contrastarlos con los objetivos acordados. Es conveniente resum
ir las lecciones aprendidas tan pronto como sea posible, incluyendo todos los aspectos del proyecto y a todos los participantes. Lo ideal es codificar estas lecciones para facilitar su diseminación a terceros y su uso en proyectos futuros.

También es recomendable cerrar el proyecto con una celebración que sirva de incentivo, si es que hay motivos para ello.

Más allá de la costumbre

El hecho de que determinado tipo de proyectos se hayan gestionado tradicionalmente de una manera no significa que esta sea la mejor. Los autores advierten que **a veces se pueden conseguir mejoras sustanciales con enfoques alternativos**.

Por ejemplo, la adjudicación de proyectos mediante concursos donde gana el que ofrece un menor coste hace que muchas obras acaben incumpliendo las especificaciones pactadas o provoca revisiones que acaban costando mucho más de lo inicialmente acordado.

Para evitarlo, en la construcción de la terminal 5 del aeropuerto de Heathrow se aplicó un enfoque novedoso, con un tipo de contrato de coste más incentivo.

Como el cliente se comprometía a pagar al constructor los costes más un margen de beneficio, se generó un incentivo para trabajar conjuntamente en soluciones innovadoras que mejoraran las prestaciones, redujeran los costes y acortaran los plazos.

A diferencia de lo que suele pasar en la mayoría de proyectos que se adjudican al mejor postor, este enfoque generó valor para todas las partes y evitó confrontaciones, aunque, por desgracia, el éxito de la construcción se vio afectado por una puesta en marcha muy deficiente.

Ni un céntimo de más

Para eliminar la muda o despilfarro hay que determinar las actividades del proyecto que (1) añaden valor, (2) las que son necesarias pero no añaden valor, (3) las que no son necesarias ni añaden valor y (4) los tiempos de espera.

Por ejemplo, en la preparación de una merienda, comprar bocadillos añade valor, el desplazamiento hasta la tienda es necesario pero no aporta valor, envolver los bocadillos en

©IESE Business School

la tienda y desenvolverlos en casa puede no ser necesario ni añadir valor y esperar una llamada que confirme qué bocadillos se deben comprar es una espera innecesaria si la planificación se ha realizado bien.

Por tanto, deberemos determinar qué hacer para eliminar las actividades del tipo 3 y 4, minimizar las del tipo 2 y potenciar las de tipo 1.

Cultura de gestión de proyectos

Los autores advierten que su metodología solo es un complemento a la verdadera clave para gestionar proyectos con éxito de forma consistente y sostenible en una empresa: **el desarrollo de una buena cultura de gestión de proyectos.**

Hacer de la gestión metódica de los proyectos una cultura en la empresa y concienciar a todos los grupos de interés de los beneficios de esta en términos de optimización de los recursos es la clave para convertir nuestros proyectos en éxitos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School