

**Cómo citar este artículo:**

Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management*, 1(1), 65-76. doi: 10.35992/mlspdm.v1i1.172

## **FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS: UN ENFOQUE EN LAS MEJORES PRÁCTICAS**

**Gonzalo Prudencio Crispieri**

Fundación Universitaria Iberoamericana – FUNIBER (Argentina)

**Resumen.** Las organizaciones requieren implementar proyectos cada vez con más frecuencia para poder adaptarse a los cambios del entorno en el que operan, minimizando riesgos y aprovechando oportunidades. Este contexto exige que las Oficinas en Gestión de Proyectos (PMO) y los Gerentes de Proyectos (PM) empleen mejores prácticas para encaminar al éxito el proyecto o la cartera de proyectos. Este éxito se logrará cuando el proyecto logre presentar los entregables de acuerdo a lo establecido en la planificación inicial, de acuerdo al cronograma y presupuesto dispuestos. El ámbito tan complejo de los proyectos y su naturaleza sistémica hacen que su gestión no sea una tarea fácil. Esto lleva a una tasa de fracaso bastante alta y pérdidas muy grandes para las organizaciones. En años recientes se ha realizado un cercano seguimiento a los resultados de los proyectos, las acciones de las Oficinas de Proyectos y los Gerentes de Proyectos con el objetivo de establecer la correlación entre variables (factores del entorno de proyectos y mejores prácticas) y resultados (éxito o fracaso). Los factores más destacados que contribuyen al éxito de un proyecto son: un efectivo patrocinio de alto nivel que influya de forma efectiva en la organización para la toma de decisiones a favor del proyecto; un control de alcance que permita al proyecto mantenerse dentro de lo planificado y no modifique los entregables impactando el cronograma y el presupuesto; la alineación estratégica entre el proyecto y la organización a través de la generación de valor para los usuarios clave; la inversión en talento humano enfocada en generación de profesionales con capacidad de liderazgo y conocimientos técnicos en gestión empresarial y proyectos; y la presencia de una Oficina de Proyectos que tenga un alcance amplio en la organización que sea capaz de gestionar los recursos compartidos de forma eficiente e integrada.

**Palabras clave:** éxito en proyectos, fracaso en proyectos, mejores prácticas, alcance, cronograma, presupuesto

## **DRIVERS TO SUCCESS AND FAILURE IN PROJECT MANAGEMENT: A FOCUS ON BEST PRACTICES**

**Abstract.** Organizations face an ever-increasing need to execute projects given the changes in the environment in which they operate in order to minimize risks and seize business opportunities. This context demands that Project Management Offices (PMOs) and Project Managers (PMs) employ best

practices and lead projects or project portfolios to success. Project success is achieved when the deliverables are presented according to the initial plans, in time and within budget. The complex setting that projects face and the systemic nature that they have make their management a difficult task. This derives in a high failure rate that causes massive losses to organizations. In recent years several studies were conducted to follow up on the results of the projects, the actions of the Project Management Offices and the Project Managers in order to establish the correlation between drivers (best practices and elements from the projects' environment) and results (success or failure). The most relevant drivers that contribute to projects' success are: an effective high-level sponsor capable of effectively influence on the organization's decision-making process in favor of the project; a scope control plan capable of maintaining the project within the initial parameters and avoid modifications on scope that would impact the schedule and budget; an alignment of the organization's and project's strategies through the generation of value for key stakeholders; the investment in talent focused on forming professionals with leadership and technical skills in business and project management; and the existence of an enterprise-wide Project Management Office capable of managing shared resources in an efficient and integrated fashion.

**Keywords:** Project success, Project failure, best practices, project scope, schedule, budget

## Introducción

Las organizaciones se enfrentan a un contexto en el que la gestión de transformaciones a través de proyectos se torna cada vez más importante para lograr la consecución de sus objetivos estratégicos. Los cambios en la dinámica y el entorno de las organizaciones obligan a estas a transformarse constantemente para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades. La manera en que lo hacen es a través de la gestión de proyectos. Más aún, es común que las organizaciones encaren más de un proyecto a la vez, lo que representa un reto para las mismas pues la gestión del alcance, presupuesto y cronograma de cada proyecto se hace más compleja. Este nivel de complejidad exige que las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) y los gerentes de proyecto (PM) desarrollen al máximo sus capacidades y empleen mejores prácticas para lograr los objetivos que se establezcan. Las PMO deben ser más ágiles, flexibles, predictivas y eficientes; los PM deben ser mejores líderes y poseer más conocimientos técnicos en gestión empresarial y proyectos. Este documento explora algunos de los factores que llevan un proyecto al éxito.

## Método

El objetivo de la investigación es analizar estudios recientes que se enfoquen en el desempeño de las organizaciones en la implementación de proyectos para identificar las mejores prácticas y los factores cruciales que llevan a un proyecto al éxito. Como extensión natural de este objetivo se estudiaron aquellos factores que generan un alto riesgo para el proyecto y pueden llevarlo al fracaso.

En primer lugar, para establecer si un *proyecto* ha sido exitoso en su ejecución se emplearon parámetros de evaluación. Un proyecto fue categorizado como exitoso al cumplir, principalmente, con cuatro factores (Turner & Grude, 1996):

- su cumplimiento contribuye a los objetivos estratégicos de la organización,
- su ejecución concluyó dentro del plazo planificado,

- el presupuesto ejecutado no sobrepasó el planificado
- y cumple a cabalidad con el alcance de actividades planificado

En segundo lugar, para establecer si una *organización* fue considerada exitosa se evaluó si logró una tasa de éxito en al menos 80% de los proyectos ejecutados. En contraparte, una organización con un bajo desempeño obtuvo una tasa de éxito menor al 60%. Los resultados contemplados entre ambos valores fueron descartados para objetos de este estudio.

Finalmente, tras obtener una lista de factores de éxito y fracaso se evaluó cuáles de ellos se manifestaban con mayor frecuencia entre las organizaciones exitosas y no exitosas y cuáles sugerían tener un mayor impacto en la implementación del proyecto.

## **Resultados**

El estudio reveló una amplia lista de buenas prácticas en la gestión de proyectos. Las organizaciones exitosas en la implementación de proyectos mostraron cumplir con varias de estas prácticas. La lista fue depurada tras evaluar cuáles eran las prácticas más recurrentes en los proyectos exitosos y/o aquellas que mostraban tener un mayor impacto en los resultados positivos en la implementación del proyecto. De igual forma, se identificaron las prácticas más recurrentes en la implementación de proyectos no exitosos. Los resultados más destacados son los que se presentan en este artículo.

### ***Factores que contribuyen al éxito de un proyecto***

Existe una infinidad de factores que contribuyen a una implementación exitosa del proyecto. La presencia de estos factores no garantiza un resultado exitoso, pero sí favorecen la obtención de resultados positivos y significativamente mejores que en aquellos proyectos donde están ausentes. Empero, es importante notar que, así como hay proyectos que logran el éxito sin implementar las prácticas destacadas en este documento, hay proyectos que fracasan a pesar de hacerlo. Esto se debe a que la gerencia de proyectos no es una ciencia exacta en la que una fórmula de éxito se puede emplear en todos los proyectos. Estos dependen de una infinidad de variables que pueden condenar un proyecto al fracaso desde su misma gestación: condiciones económicas desfavorables, inseguridad política, falta de recursos monetarios, plazos inalcanzables, requerimientos de usuarios fuera de las posibilidades reales del proyecto, etc.

A continuación, se exponen los factores de éxito más destacados:

### ***Patrocinio de alto nivel***

No existe un factor más determinante en el éxito de un proyecto que un patrocinio efectivo de alto nivel. Un proyecto que ha sido correctamente planificado en términos de alcance, cronograma y presupuesto, pero carece de un patrocinador de alto nivel tiene muy altas probabilidades de no ser exitoso. Este patrocinador debe estar genuinamente convencido de la importancia del proyecto para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización pues fungirá como defensor del mismo ante otros usuarios de alto nivel con poder de decisión sobre el proyecto en su totalidad o alguno de sus componentes. Son tres las principales funciones que este usuario cumple: toma decisiones estratégicas para el proyecto de manera efectiva y oportuna, influye

ante usuarios con posturas de riesgo hacia el proyecto y elimina los obstáculos de carácter técnico y humano que puedan dificultar la implementación de los planes (Turner, Grude, & Thurloway, 1999).

El Gerente de Proyectos debe invertir tiempo y esfuerzo en asegurar el compromiso del patrocinador con los objetivos del proyecto. Lograr una buena relación y un canal de comunicación efectivo puede demandar un cambio en la cultura de la organización. Algunos ejecutivos no comprenden la importancia que los proyectos cobran dentro de la organización y gestionan los cambios importantes como algo operativo y no con la metodología que requiere un proyecto. En ese caso se deberá trabajar en explicar por qué el proyecto es importante en determinado momento y cómo su ejecución ayudará a la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos. El patrocinador debe hallar un valor para sí mismo, es decir, debe obtener algún beneficio a través del apoyo y ejecución del proyecto. Para ello puede requerirse la creación de un plan de capacitación, desarrollo profesional o incluso alguna responsabilidad sobre actividades concretas. Esto permitirá que el mismo se sienta identificado y actúe proactivamente. El éxito del proyecto lo ayudará a conseguir algo para sí.

Los proyectos que carecen de un adecuado patrocinio a alto nivel normalmente fracasan pues encuentran una serie de obstáculos que interrumpen el cumplimiento de actividades en tiempo, costo y calidad o incluso deben modificar el alcance de las mismas. Los proyectos sin patrocinio sufren una suerte de orfandad, en la que el Gerente de Proyectos es dejado a su suerte y el proyecto avanza tanto como la energía del líder permita. Dado que no se cuenta con un apoyo de alto nivel las decisiones se toman de forma inefectiva e inoportuna, el liderazgo se diluye, la tensión y frustración en el equipo de trabajo aumenta y el proyecto casi inevitablemente cae en una espiral descendente. Si es que el líder logra de alguna forma dar continuidad al proyecto es altamente probable que el proyecto se entregue fuera de tiempo y con un costo mayor al presupuestado. Los objetivos planteados, por tanto, no se consiguen. Esto tiene un doble impacto, primero en el proyecto en curso y segundo en la reputación de la Oficina de Proyectos (PMO) y/o en el Gerente de Proyectos (PM). La organización considerará que ambos no cumplen con las expectativas y los requerimientos de la misma y se adoptará una postura reticente hacia la implementación de nuevos proyectos.

Un estudio realizado por el Project Management Institute (PMI, 2018) a nivel mundial, cuyos resultados son actualizados cada año desde el 2006, muestra que 41% de Gerentes de Proyecto que no lograron los objetivos del mismo atribuyen el fracaso a la falta de patrocinio. Este mismo estudio concluye que las organizaciones que tuvieron éxito en sus proyectos asignaron un patrocinador de alto nivel en 83% de las ocasiones.

### ***Control del alcance del proyecto***

Un proyecto que constantemente incrementa los requerimientos y el presupuesto, cronograma y calidad de los entregables no se ajustan de manera proporcional, el proyecto sufre de una corrupción o arrastre del alcance. Este fenómeno se da gracias a que el cliente, patrocinador o alguna persona con poder de decisión sobre el proyecto incrementa cualidades al producto, es decir, extiende el alcance de su requerimiento. Esto puede suceder más de una vez y de forma no previsible.

Cuando se experimenta una corrupción de alcance el cronograma y/o el presupuesto no se adecúan razonablemente a los cambios requeridos. La principal razón por la que se presenta este problema es la mala comprensión y recopilación de las

necesidades del cliente. Esto puede darse tanto por una incapacidad del Gerente de Proyectos de comprender lo que el cliente necesita al momento de elaborar el acta de constitución o bien porque el comitente del proyecto no sabe bien lo que necesita al momento que presenta los requerimientos. En otras ocasiones la organización cambia de prioridades y el proyecto pierde relevancia y alineamiento con los nuevos objetivos estratégicos.

Puede suceder también que los objetivos del proyecto cambien por factores externos y el proyecto deba adaptarse con el fin de no descontinuarlo y declarar los recursos por perdidos. Es muy común ver cambios incontrolables en el alcance en proyectos de base tecnológica dado que los cambios en la industria suceden muy rápido y el ciclo de adaptación-adopción en la organización debe mantener el ritmo. De la misma forma, este problema es muy frecuente en proyectos de gestión pública en los que los cambios de directrices políticas afectan los procesos de toma de decisiones y la asignación de presupuestos.

El Gerente de Proyectos debe tener mucho cuidado al momento de encontrarse con una corrupción del alcance. Todo entregable en el que no se haya comenzado a trabajar puede ser modificado sin tener un impacto mayor en los resultados del proyecto si es que su costo y cronograma son menores a los iniciales. Es importante que el comitente y Gerente de Proyectos enmienden el acta de constitución, tomando en cuenta que los resultados se contrastarán con los planes y objetivos acordados entre partes. Un PM débil, una PMO sin madurez o un patrocinador no comprometido con el proyecto son factores de riesgo para la manifestación de cambios en los alcances. Si no existe un sistema de control de cambios que logre gestionarlos de forma oportuna y efectiva los cambios pueden incluso llevar al fracaso del proyecto.

Se estima que más de la mitad de los proyectos experimentan corrupción en el alcance. En organizaciones con bajo desempeño se presenta este fenómeno en casi 70% de los proyectos, contra un 33% en organizaciones que los gestionan exitosamente (PMI, 2018).

### ***Capacidad de generar valor***

Las organizaciones han cambiado drásticamente en las últimas décadas, adaptándose a los cambios en la economía, tecnología, política y demás factores externos. Aquellas que no lograron cambiar fueron extintas. La gerencia de proyectos, al estar íntimamente relacionada y ser vulnerable a las mismas variables, debe cumplir con la misma prerrogativa. La innovación ha dejado de ser un elemento de diferenciación para convertirse en un elemento implícito en cualquier organización que tenga intenciones serias de ser sostenible en el tiempo. Los enfoques empleados por las organizaciones para gestionar sus proyectos han ido evolucionando. La metodología de cascada, enfocada en el producto, con la cual se gestionaban todos los proyectos hace algunas décadas ha dado paso a metodologías más flexibles, ágiles y predictivas.

Al evidenciarse el lento proceso de reformulación que representaba cualquier cambio en el proyecto se vio la necesidad de crear un modelo que no requiera reformular todas las etapas del proyecto y permita trabajar en ámbitos más controlables, cortos y flexibles. Estas metodologías ágiles se enfocan en el trabajo eficiente, colaborativo y la generación de valor para los usuarios (Rothman, 2016). En conclusión, la forma de gestionar proyectos ha cambiado, y seguirá cambiando. Las mejores prácticas dejarán de prevalecer en la industria y se requerirán nuevas herramientas, nuevas habilidades. Las metodologías tendrán que ser más predictivas, más ágiles y controladas.

Los Gerentes de Proyecto tienen la difícil tarea de adaptar cada modelo de gestión a los requerimientos y cultura específicos de la organización. Debido a que cada organización es distinta, una misma solución no puede emplearse para todas. Algunos proyectos deberán enfocarse en el estricto cumplimiento del alcance y la calidad de los entregables, otros en la entrega de resultados en un corto plazo o con un presupuesto reducido. Algunos proyectos tendrán a disposición profesionales muy capacitados otros deberán trabajar desde los fundamentos básicos. Lo importante es comprender qué necesitan los usuarios, qué esperan del proyecto y entregarles valor a través de la implementación del proyecto (Augustine, 2005).

Estudios recientes muestran con contundencia que las organizaciones que emplean metodologías formales, ágiles, predictivas y adaptadas logran mejores resultados. Aquellas organizaciones logran cumplir los objetivos de los proyectos en 73% de las ocasiones, completar las actividades dentro de presupuesto el 63% de las veces y a tiempo el 59% (versus 58%, 48% y 43%, respectivamente, en organizaciones que no adoptan estas metodologías) (PMI, 2018).

### ***Inversión en talento humano***

Así como en cualquier organización, el recurso más valioso de un proyecto es la gente. El equipo de proyectos definirá el futuro de un proyecto en mayor medida que cualquier otro factor. La creciente competitividad de los mercados globalizados, los rápidos cambios tecnológicos y la complejidad del escenario macroeconómico crean un entorno complejo para los proyectos. Estos a su vez requieren de un equipo más competente. El miembro de un equipo de proyectos no sólo debe tener el conocimiento técnico en el rubro específico en el que se implementa el proyecto, pero también en una serie de herramientas y mejores prácticas de gestión estratégica empresarial y de proyectos. Adicionalmente requerirá de una serie de habilidades blandas que le permitan liderar, motivar, comunicarse asertivamente, trabajar en equipo y orientarse a objetivos (PMI, 2017). Es esta combinación de talentos en los miembros del equipo que brindarán una ventaja competitiva al proyecto y a la organización.

La importancia de invertir en desarrollar el talento humano radica en que una organización que cuente con personal altamente calificado logrará una tasa de éxito en los proyectos más elevada. Esto se puede comprobar al observar las estadísticas que muestran que tres de cada cuatro organizaciones consideradas exitosas en la implementación de proyectos invierten en el desarrollo del talento humano en los campos de liderazgo, habilidades estratégicas empresariales y habilidades técnicas en proyectos. Sólo una de cada seis organizaciones de bajo desempeño lo hace (PMI, 2018). Como afirma Jeff Zircher, Gerente de Programa Global de gestión de Caterpillar, “Es importante conseguir las personas adecuadas con las habilidades y capacidades adecuadas bien posicionadas desde el principio.”

Se estima que actualmente hay alrededor de 66 millones de profesionales en proyectos a nivel mundial. Existe una brecha de aproximadamente 33% entre la demanda de practicantes de proyectos calificados y el número de profesionales en el mercado para ocupar esos puestos (PMI, 2017). Esta brecha está en constante ampliación dado que se está experimentando una ‘*proyectificación*’ de las actividades en las organizaciones en casi cualquier industria, desde construcción y manufactura hasta servicios financieros; en proyectos con fines de lucro o con fines de desarrollo social.

Las economías grandes en rápida expansión, tales como China e India están liderando la demanda por profesionales en proyectos debido a que alojan un enorme número de mega-proyectos. La tecnificación de las industrias y la vorágine consumista generan una demanda de productos y servicios mucho mayor a la esperada década atrás.

La competitividad en costos de manufactura en los países en desarrollo ha llevado los proyectos grandes a estos países, donde los niveles de educación superior son inferiores y la oferta de profesionales no satisfacía las condiciones requeridas. Se estima que, a nivel mundial, para el año 2027, se requiera de casi 90 millones de profesionales trabajando en roles orientados a la gestión de proyectos, directa o indirectamente. Las organizaciones deben empezar a formar profesionales en proyectos y ofrecer carreras que incluyan programas de desarrollo en esa área. No cubrir esta brecha implicaría una pérdida de alrededor de 207,000 millones de dólares en los siguientes 10 años (PMI, 2017).

### ***Presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos***

Tomando en cuenta que las organizaciones requieren ejecutar cada vez más proyectos para implementar cambios, es crucial contar con un área que se destine exclusivamente a gestionarlos y que cuente con un área de influencia que aborde toda la organización. Típicamente una organización mantiene un portafolio de proyectos de distinta naturaleza y en diferentes áreas. Estos normalmente deben compartir recursos debido a restricciones estructurales, presupuestarias, geográficas o de otra índole. Una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) deberá trabajar en planificar los diferentes proyectos de forma que sus objetivos estén alineados entre sí y con la estrategia de la organización. Daniel Zvoboda, Presidente de Key Bank afirma: “No encuentro la diferencia entre implementación de la estrategia y el éxito de un proyecto.” Esta afirmación resalta la importancia de lograr una correcta alineación entre ambos, implicando que a medida que el proyecto entregue los productos contemplados en su alcance estará agregando valor a la organización. Esta es una condición imperativa para obtener un genuino compromiso y patrocinio por parte de los altos niveles de la organización.

No obstante, el Director de la PMO debe gestionar beneficios para los demás usuarios clave del portafolio de proyectos. Esto es necesario toda vez que las personas que se sienten identificadas con el propósito del proyecto y perciben valor del mismo serán más proclives a brindarle apoyo de forma efectiva.

Por otro lado, una PMO permite la gestión eficiente de recursos compartidos a través de la correcta programación de actividades y la asignación de recursos humanos, materiales y monetarios. Si esto se cumple, cada proyecto empleará únicamente la cantidad de recursos que requiere y no generará desperdicios derivados de la sub-utilización de los mismos (PMI, 2017).

La Oficina de Gestión de Proyectos será la responsable de la generación de transformaciones estratégicas en la empresa, siendo el agente que identifique, estudie y aproveche oportunidades de crecimiento y desarrollo. Si la estructura de la organización es responsable del mantenimiento de las operaciones de la misma, la PMO es la responsable de hacerla crecer a través de iniciativas alineadas a su estrategia.

El valor de tener una PMO es cada vez más evidente. Se estima que alrededor de 80% de las organizaciones exitosas en la implementación de proyectos tiene una PMO. Tres de cada cuatro PMO tienen un alcance global en la organización y están alineadas a su estrategia (PMI, 2018). Cuando esta oficina es localizada o tiene un alcance

acotado se limita el rango de acción e influencia, se incrementa el riesgo de encontrar bloqueos a las actividades y se restringe la capacidad de generación de valor para toda la organización.

### ***Factores que contribuyen al fracaso de un proyecto***

Mark Langley, Presidente y Gerente General de PMI afirma que “Si su organización no es buena en la gestión de proyectos está arriesgándose demasiado en términos de cumplimiento estratégico” (PMI, 2017).

El éxito no sólo llega a través de la implementación de buenas prácticas y ante la presencia de factores favorables, también es necesario eliminar –o al menos mitigar- el impacto y la probabilidad de ocurrencia de factores de riesgo que puedan llevar al proyecto a fracasar. El impacto de algunos factores de riesgo es a veces mayor que el efecto positivo generado por algunas de las mejores prácticas que se puedan implementar. Cuando esto sucede las probabilidades de éxito para el proyecto son bajas.

Se estima que actualmente sólo 70% de los proyectos cumplen los objetivos por los que fueron diseñados y al menos 10% de los recursos de las organizaciones se pierden irrecuperablemente por la incorrecta gestión de sus proyectos (PMI, 2018).

Como expone Kendrick (2015), los proyectos incrementan su riesgo de fracaso a medida que se tornan complejos o se presentan restricciones de tiempo, presupuesto o capacidades técnicas. La naturaleza única de cada proyecto dificulta la transferencia de herramientas, información y conocimiento de proyecto a proyecto: lo que funcionó para uno puede no funcionar para otro.

Se han identificado algunas prácticas no recomendadas o malas prácticas, como contraposición a las buenas prácticas anteriormente descritas. Estas no garantizan que el proyecto fracase, pero sí coadyuvan a que el mismo no cumpla con el alcance o no entregue los productos en el tiempo y calidad requeridos.

A continuación, se presentan los factores de fracaso más destacados y recurrentes:

### ***Pérdida de relevancia del proyecto***

Cuando la organización decide que, por alguna determinada razón el proyecto no cumple una función relevante para la misma, el proyecto está destinado a la extinción. Los objetivos del proyecto se deben esbozar en base a las directrices estratégicas de la organización. Son, por tanto, una extensión de los mismos.

Si la organización decide cambiar su estrategia general hacia un rumbo distinto al que apuntan los objetivos del proyecto, se genera un desfase estratégico. Esto implica que el proyecto estaría empleando recursos en actividades que no generan valor para la empresa en términos estratégicos. Cuando esto sucede la organización procurará realizar modificaciones en el alcance del proyecto y reformular sus objetivos y entregables. Si esto sucede se deben ajustar el cronograma y presupuesto para responder a los nuevos requerimientos del sistema proyectado.

Cuando este ajuste no es factible la organización típicamente toma la decisión de cancelar el proyecto. Esta es una muy costosa decisión para la organización pues implica que una gran parte, sino el total de los recursos invertidos en el proyecto se habrán perdido. Esta pérdida monetaria no es el único coste cuando se cancela un proyecto: el equipo de proyectos puede quedar muy afectado moralmente, más aún si el



proyecto era grande y complejo o si las personas estaban muy comprometidas con él. Es tarea del PM trabajar en recuperar la motivación del equipo y prepararlos para una nueva iniciativa.

En las organizaciones que no tienen una PMO estable o no tienen un portafolio de proyectos grande, el cierre de un proyecto implica la rescisión de contratos laborales para la mayoría o todos los miembros del equipo.

### ***Cambios en el alcance***

Los cambios en el alcance se encuentran presentes en 35 a 40% de los proyectos que fracasaron (PMI, 2018). Un proyecto se planifica inicialmente en base a la transformación que se requiere alcanzar y a las limitaciones de los recursos a emplear para conseguirlo (costos, tiempo, calidad). Es entonces que se establece el alcance, el que definirá qué entregables o productos se deberán presentar en las distintas etapas del proyecto. Esto se refleja en el acta de constitución del proyecto, la que es aprobada por el comitente del proyecto y el PM.

Cuando este alcance se modifica, al cambiar lo que se requiere del proyecto debieran ajustarse proporcionalmente las variables tiempo, costo y calidad. El problema radica en que algunas veces esto no sucede y entonces, en el afán de cumplir con las limitaciones en uno de los aspectos se sacrifica el resto. Esto deriva en proyectos culminados, pero no bajo los parámetros planificados. Un proyecto que cumple con esta característica no puede considerarse exitoso. Existen procedimientos que ayudan con el control y la gestión integrada de los cambios. Estos permiten rechazar los cambios que afecten el sistema proyectado de forma tal que eviten su cumplimiento bajo condiciones aceptables. Los cambios que incrementen el alcance, pero no representen un incremento sustancial en costos y tiempo se pueden analizar y aprobar, tanto por el comitente como por el PM. Cuando no existe un sistema capaz de controlar los cambios de forma efectiva puede desencadenarse una corrupción del alcance, como se expuso anteriormente.

### ***Incorrecta estimación de actividades, costos y plazos***

“Una vez comenzado el proyecto, controlar el cronograma y los costos es el aspecto más difícil del rol del Gerente de Proyectos” (Taylor, 2007). De acuerdo a Taylor, 80% de los proyectos que comienzan subestimando costos y cronogramas están destinados a exceder las proyecciones y fracasar.

Dado que el éxito del proyecto se mide en función de la presentación de los entregables (alcance) dentro de los parámetros de costo y tiempo establecidos, es natural que una mala estimación de los mismos resulte en la imposibilidad de cumplirlos. Cualquier acción o toma de decisiones sobre el cronograma afecta al presupuesto y cronograma, el cronograma afecta al costo y alcance y el costo afecta al cronograma y alcance. Esta gran complejidad deriva en una pobre estimación del presupuesto y costo en uno de cada cuatro proyectos (PMI, 2018).

El gestionar esta interdependencia de variables es una muy compleja tarea que requiere de conocimiento técnico, experiencia, mucho trabajo, disponibilidad de información y algunas veces algo de fortuna en espera que el entorno del proyecto se mantenga inalterado. Es muy difícil que un PM conjugue todas estas cualidades a tal nivel que la planificación entera del presupuesto y el cronograma la pueda realizar sólo una persona.

Un PM debiera apoyarse en un equipo de trabajo de alto rendimiento y multidisciplinario. Realizar la planificación en equipo reduce el riesgo de subestimación o sobreestimación de tiempos y costos. Esta no es una tarea fácil pues la planificación de cada actividad del proyecto y los costos y tiempos relacionados a su ejecución se ve afectada por una serie de variables.

El proyecto puede fracasar incluso cuando el equipo logra estimar la duración de cada tarea de forma acertada, la prioridad y dependencia de las mismas y diseña un presupuesto serio, fiable, basado en valores de mercado y tasas de ejecución presupuestaria históricas para proyectos similares. Las variables externas al proyecto pueden imponer cambios y restricciones a cualquiera de las variables, modificando los entregables del proyecto en cantidad y/o calidad, alterando el cronograma de ejecución y/o alterando el presupuesto.

Se destacan cuatro aspectos en los que el PM debe trabajar para controlar efectivamente los desfases en el proyecto (Taylor, 2007). Dirigir el progreso del proyecto es la primera y es quizás la más importante. Un PM debe estar constantemente comparando los ratios de ejecución del proyecto para identificar desfases a tiempo.

Segundo, el PM deberá tomar las acciones correctivas para retornar el proyecto al plan de ejecución que tenía. Existen varias herramientas para realizar los ajustes al cronograma y al presupuesto. En algunos casos pueden asignarse más recursos a algunas actividades para acelerar su ejecución, en otras ocasiones podría ser necesario que negocie la reducción de la calidad de los entregables para reducir los costos. El tercer aspecto es el control de resultados, que implica la evaluación de las medidas correctivas a tomar en función de los objetivos del proyecto. Si las acciones contravienen la estrategia del proyecto o de la organización, entonces no debieran ejecutarse y quizás sea necesario revisar y enmendar el acta de constitución del proyecto.

Finalmente, el PM debe procurar siempre conservar los recursos disponibles. Una utilización eficiente de recursos (materiales, humanos, monetarios) sin sacrificar el alcance ni la calidad de los entregables implicará un ahorro para el proyecto. Esto se puede traducir en un adelanto en las actividades, una liberación de presupuesto para el proyecto (o para otros proyectos o actividades de la organización) y una minimización de riesgo para el proyecto, en general.

### ***Pobre evaluación de riesgos***

El riesgo es inherente a todos los proyectos. Este riesgo puede derivarse de condiciones internas al proyecto, tales como decisiones incorrectas, ineficiencia del equipo o una planificación incorrecta. Por otra parte, existen variables exógenas que impactan al proyecto, condiciones que no están en el rango de control del PM pero que afectan su ejecución. Cambios en las condiciones del mercado o en la economía, eventos naturales e incluso cambios en la estrategia de la organización. Si bien es casi inminente que el proyecto se vea afectado en algún momento por algún factor de riesgo, es posible tomar acciones para contrarrestar la mayoría de riesgos.

No se debe escatimar tiempo ni esfuerzo en realizar un correcto análisis de los riesgos de proyecto para luego preparar un plan de gestión que proponga acciones para mitigarlos. Alrededor de 30% de proyectos que fracasaron no fueron capaces de identificar correctamente los riesgos, casi una igual proporción de proyectos no pudieron gestionar los cambios de forma efectiva cuando estos se materializaron (PMI, 2018).

Una correcta gestión de riesgos debe, al menos, incluir cuatro procesos: el primero es la identificación de los factores que implican un riesgo para el proyecto en términos de alcance, costo y tiempo. Luego se deberá estimar el impacto de estos riesgos para el proyecto en caso de materializarse. Este impacto puede implicar un retraso en las actividades, la erogación de costos no planificados inicialmente, una modificación de los objetivos y/o entregables o la generación de conflictos en el equipo de trabajo. Es recomendable categorizar el impacto esperado con el fin de identificar aquellos más críticos. Paralelamente, se deberá estimar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo. De igual forma que ocurre con el impacto, un alto índice de ocurrencia denota que el riesgo es crítico.

Finalmente, la conjugación de ambos factores, impacto y probabilidad de ocurrencia, ayudará al PM a identificar los factores más críticos sobre los que se debe enfocar el plan de riesgos o plan de contingencia. Estos riesgos no debieran dejarse de lado pues su materialización puede contribuir en gran medida al fracaso del proyecto.

Dentro de este análisis resulta crucial comprender que el proyecto es un sistema, con varios componentes interrelacionados entre sí. Esto implica que el efecto de la materialización de un riesgo tiene un impacto inmediato en un componente del proyecto, pero un impacto diferido en otros componentes y en el sistema entero.

### **Discusión y conclusiones**

Se estima que actualmente sólo 70% de los proyectos cumplen los objetivos por los que fueron diseñados y al menos 10% de los recursos de las organizaciones se pierden irrecuperablemente por la incorrecta gestión de sus proyectos.

Es imperativo que las Oficinas de Proyectos (PMO) y los Gerentes de Proyectos (PM) implementen mejores prácticas que contribuyan a una mejor gestión y lleven al proyecto a una conclusión exitosa, con la presentación de los entregables a tiempo y dentro del presupuesto.

Los estudios recientes permiten establecer una correlación positiva entre la implementación de tales prácticas y mayores índices de éxito. Si bien éstas no garantizan que el proyecto sea exitoso, pues los proyectos están expuestos a riesgos externos, maximizan la probabilidad de alcanzar los objetivos dentro de los parámetros planificados. Tomando en cuenta que el entorno de los proyectos y las organizaciones está en continua transformación y los proyectos son sistemas altamente complejos, el PM debe estar bien capacitado para liderar al equipo de proyecto, brindar su conocimiento y experiencia y aplicar las herramientas necesarias para gestionar los diferentes elementos del proyecto, entregando valor a la organización.

Los proyectos deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización para contar con un respaldo genuino por parte de la misma. Una gestión eficiente permitirá ahorrar valiosos que la organización podrá emplear en otros proyectos o retornar a su patrimonio. Una adecuada planificación ayudará con la asignación eficiente de recursos a cada actividad e incluirá planes de contingencia que permitan anticipar y corregir efectos de la materialización de los riesgos que amenacen la consecución de los objetivos.

En conclusión, la correcta implementación de mejores prácticas encaminará los proyectos a la consecución de sus objetivos y entregará valor a las organizaciones. Es

importante realizar una revisión periódica de estas prácticas para actualizarlas en función a los cambios en el ámbito de los proyectos. En un mundo que requiere cada vez más y mejores profesionales en proyectos, elevar el nivel de conocimiento y desempeño resulta imprescindible.

### Referencias

- Augustine, S. (2005). *Managing Agile Projects (Gestionando Proyectos Ágiles)*. Jersey City, NJ - Estados Unidos: Prentice Hall.
- Kendrik, T. (2015). *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing your Project (Identificación y Gestión de los Riesgos del proyecto: Herramientas Esenciales para un Proyecto a Prueba de Riesgos)*. Nueva York, NY - Estados Unidos: American Management Association.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (Guía de los Fundamentos para la dirección de Proyectos (PMBOK. (6ª Ed.)*. Filadelfia, Estados Unidos: Project Management Institute (PMI).
- Project Management Institute. (2017). *Project Management Job Growth and Talent Gap Report - 2017-2027 (El Crecimiento en la Profesión de Gerencia de Proyectos y Reporte de la Brecha de Talento - 2017-2027)*. Filadelfia, - Estados Unidos: Project Management Institute (PMI).
- Project Management Institute. (2018). *Pulse of the Profession 2018 (Pulso de la Profesión 2018)*. Filadelfia, PA - Estados Unidos: Recuperado de: [www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018](http://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018)
- Rothman, J. (2016). *Agile and Lean Program Management: Scaling Collaboration across the Organization (Gestión Ágil y Eficiente de Programas: Escalando la Colaboración a través de la Organización)*. Practical Ink.
- Taylor, J. (2007). *Project Scheduling and Cost Control: Planning, Monitoring and Controlling the Baseline (Cronograma del proyecto y Control de Costos: Planificación, Monitoreo y Control de la Línea de Base)*. Fort Lauderdale, FL - Estados Unidos: J. Ross Publishing.
- Turner, R., & Grude, K. (1996). *The Definition and Dimensions of Project Quality (Definición y Dimensiones de la Calidad del Proyecto)*. Mc. Graw Hill.
- Turner, R., Grude, K., & Thurloway, L. (1999). *The Project Manager as a Change Agent: Leadership, Influence and Negotiation (El Gerente de Proyectos como Agente de Cambio: Liderazgo, Influencia y Negociación)*. Mc. Graw Hill.

**Fecha de recepción:** 12/02/2019

**Fecha de revisión:** 12/02/2019

**Fecha de aceptación:** 24/02/2019