

# **Recuperación de Proyectos en Problemas**

**Víctor Anyosa, Presidente, PM4Lat**  
**Alfonso Núñez, Vice Presidente, PM4Lat**

## **Introducción**

Todos los capitanes manejan bien sus barcos cuando las aguas están calmas, pero sin embargo solo son pocos los que sobreviven cuando las aguas se ponen bravas y la tormenta los agobia. En muchas ocasiones nosotros como gerentes de proyectos nos encontramos manejando nuestros proyectos en aguas bravas y nos vamos hundiendo poco a poco pero sin darnos cuenta; mas aun, cuando nosotros lo reconocamos, se nos hace difícil vender a la gerencia que nuestro proyecto esta en problemas y que necesita un proceso de recuperación para enrumbarse con éxito a su destino. En este sentido mi presentación cubrirá un enfoque práctico y amigable para recuperar proyectos en problemas tomando en consideración nuestro entorno latinoamericano.

Entender los síntomas y las causas de un proyecto en problemas es vital para emitir la señal de auxilio y recibir ayuda oportuna en la recuperación de un proyecto. El determinar el estado actual del proyecto y su proyección, permitirán evaluar los criterios de decisión de la recuperación y definir el nivel de Organización que la recuperación del proyecto requiere. Recuperaciones típicas de proyectos con serios problemas involucran el congelamiento temporal del proyecto y la re-planificación completa del mismo; sin embargo dado que la naturaleza de cada proyecto es distinta, son varios los factores que determinan la estrategia de recuperación a seguir, siendo un factor importante a considerar nuestro entorno latinoamericano, caracterizado por ejecutivos e involucrados con una débil cultura de proyectos.

El hacer uso de técnicas objetivas como el valor ganado para proyectar la recuperación del proyecto hacen que el proceso de llevar al proyecto a su curso normal sea un proceso predecible y controlado. El apoyo Ejecutivo así como las competencias analíticas del gerente de proyecto para entrar en detalles son factores críticos de éxito de la recuperación.

La recuperación de proyectos no es una función aislada para un proyecto, por el contrario es una competencia organizacional que debe de trabajarse bajo un enfoque integrado con la oficina de proyecto (PMO) y el portafolio de proyectos de la organización.

Finalmente, compartiremos las lecciones aprendidas del proceso de recuperación las cuales lo ayudarán no solo a re-enrumbas sus proyectos exitosamente sino también prevenir que estos caigan en la zona de proyectos en recuperación.

## **Síntomas de un proyecto en problemas**

Reconocer cuando un proyecto esta en problemas no es una tarea fácil y mas aun si el gerente de proyectos no esta consciente del rumbo que esta tomando su proyecto. Para ese fin es importante reconocer cuales son los síntomas de un proyecto en problemas.

Con la finalidad de guardar una estructura metodológica que se ajuste a la Guía y cuerpo de conocimientos del PMI (PMBOK), vamos a definir los síntomas según las áreas de conocimientos que propone el PMI.

### **Gestión de la Integración.**

- Los componentes del equipo de trabajo perciben que el proyecto no cuenta con objetivos claros y definidos.
- Hay una carencia de respaldo significativo por parte de los altos niveles ejecutivos del proyecto.
- No hay un control de cambios integrado de todo el proyecto (costos, tiempos, calidad, alcance).

### **Gestión del Alcance.**

- El personal del equipo del proyecto no tiene claro el alcance del proyecto.
- Existe un desconocimiento de cada uno de los entregables propuestos para el desarrollo del proyecto.
- Se evidencia la falta de un proceso de control de cambios que cubra el alcance del proyecto.

### **Gestión del Tiempo.**

- El cronograma se encuentra desviado significativamente (Ejemplo 20% ó el límite definido para el proyecto). Ver Exhibit 1

- Existe un incumplimiento en la entrega de los productos entregables en las fechas programadas en el plan del proyecto.
- Deficiente asignación de recursos a las tareas programadas (horas persona).

#### **Gestión del Costo.**

- Los costos del proyecto están desviados significativamente (Ejemplo 20% o el límite definido para el proyecto). Ver Exhibit 1

#### **Gestión de la Calidad.**

- Elevado número de errores en los productos entregables, agravándose con la falta de planes de control y aseguramiento de la calidad.

#### **Gestión de los Recursos Humanos.**

- Se identifica la moral baja del personal.
- No se tiene claro quien es responsable de los productos entregables.
- Existen conflictos entre los recursos del proyecto.

#### **Gestión de los Riesgos.**

- Hay una sobre confianza en que todo saldrá bien por lo que no se identifica riesgos ni se establece acciones específicas para minimizarlos.
- Las mitigaciones de riesgo definidas no están dando los resultados esperados.

#### **Gestión de las Comunicaciones.**

- Pocos canales de comunicación.
- No se maneja documentación escrita ni centralizada.

#### **Gestión de Procura.**

- No se sabe cuantos contratos están involucrados en el proyecto ni menos cuando en forma exacta van a incorporarse al proyecto.

## **Causas de un proyecto en problemas**

Los síntomas de algunos problemas son las primeras señales que aparecen cuando se gestiona un proyecto, identificar y reconocer sus causas son claves para determinar si el proyecto se encuentra en problemas y requiere ser recuperado.

#### **Gestión de la Integración.**

##### **Síntomas:**

- Los componentes del equipo de trabajo perciben que el proyecto no cuenta con objetivos claros y definidos.
- Hay una carencia de respaldo significativo por parte de los altos niveles ejecutivos del proyecto.
- No hay un control de cambios integrado de todo el proyecto (costos, tiempos, calidad, alcance).

##### **Causas:**

- El equipo del proyecto siente que el proyecto no tiene un objetivo claro.
- No hay ejecutivos que respalden significativamente al proyecto.
- No hay un control de cambios integrado de todo el proyecto (costos, tiempos, calidad, alcance).

#### **Gestión del Alcance.**

##### **Síntomas:**

- El personal del equipo del proyecto no tiene claro el alcance del proyecto.
- Existe un desconocimiento de cada uno de los entregables propuestos para el desarrollo del proyecto.
- Se evidencia la falta de un proceso de control de cambios que cubra el alcance del proyecto.

##### **Causas:**

- Personal no tiene claro el alcance del proyecto.
- No se conocen los entregables del proyecto.
- No hay un control de cambios de alcance efectivo.

### **Gestión del Tiempo.**

#### **Síntomas:**

- El cronograma se encuentra desviado significativamente (Ejemplo 20% ó el límite definido para el proyecto).
- Existe incumplimiento en la entrega de los productos entregables en las fechas programadas en el plan del proyecto.
- Recursos con sobrecarga de trabajo o esfuerzos mal distribuidos (horas hombre / periodo)

#### **Causas:**

- Baja desempeño del personal.
- Mala organización del trabajo.
- Riesgos inesperados.
- Personal no calificado.
- Desmotivación del personal.
- Estimación incorrecta de tiempos.
- Falta de metodología y experiencia

### **Gestión del Costo.**

#### **Síntomas:**

- Los costos del proyecto están desviados significativamente (Ejemplo 20% o el límite definido para el proyecto).

#### **Causas:**

- Estimaciones incorrectas.
- Bajos niveles de productividad.
- Mala organización del trabajo.
- Ocurrencia de Riesgos inesperados.

### **Gestión de la Calidad.**

#### **Síntomas:**

- Elevado número de errores en los productos entregables.

#### **Causas:**

- Falta de planes de control y aseguramiento de la calidad.

### **Gestión de los Recursos Humanos.**

#### **Síntomas:**

- Baja moral del personal.
- No se tiene claro quien es responsable de los productos entregables.
- Existen conflictos entre los recursos del proyecto.

#### **Causas:**

- Bajo clima laboral.
- Falta de actividades de integración.
- Falta de reconocimientos y premiaciones.
- Falta de metodología para organizar el equipo del proyecto.
- Falta de comunicación.
- Falta de comunicación entre el Gerente de Proyecto y los involucrados del proyecto.
- Intereses diversos de los involucrados.

### **Gestión de los Riesgos.**

#### **Síntomas:**

- Hay una sobre confianza en que todo saldrá bien por lo que no se identifica riesgos ni se establece acciones específicas para minimizarlos.
- Los planes de respuesta a los riesgos no están dando los resultados esperados

#### **Causas:**

- Falta de metodología para la gestión del riesgo, así como para la verificación del funcionamiento de los planes de respuesta a los riesgos
- Poca experiencia en el equipo el proyecto para el manejo de riesgos.

### **Gestión de las Comunicaciones.**

#### **Síntomas:**

- Pocos canales de comunicación.
- No se maneja documentación escrita ni centralizada.

#### **Causas:**

- Falta de metodología para la gestión de las comunicaciones.
- Falta reconocimiento a la importancia de la comunicación.

### **Gestión de Procura.**

#### **Síntomas:**

- No se sabe cuantos contratos están involucrados en el proyecto ni los compromisos de sus entregables.

#### **Causas:**

- Planificación no detallada de los entregables de los proveedores.
- Falta de un proceso de gestión de procura.

## Proceso de recuperación de un proyecto con problemas

Es importante que la recuperación de proyectos sea realizada sistemáticamente en las organizaciones, por tal motivo, nuestro paper presenta el siguiente grupo de procesos para la recuperación de proyectos.

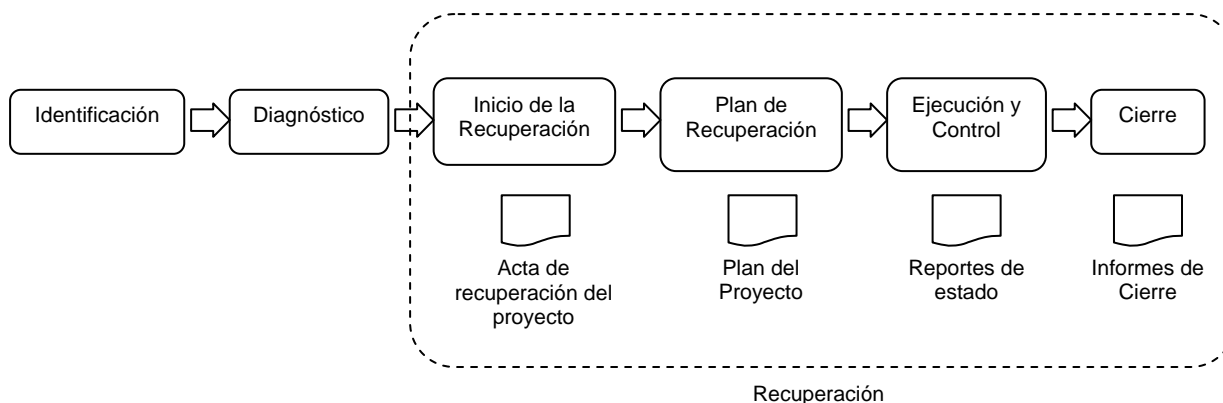


Exhibit 2 – Procesos de recuperación de un proyecto en problemas

### Proceso de Identificación.

Identificar los proyectos con problemas no es una tarea fácil, requiere tener claramente definidos cuales son los criterios que van a identificarlos. Adicionalmente es muy importante el momento de su identificación por lo que es claro que identificar un proyecto en problemas en su fase temprana evitaría grandes pérdidas, y otros malestares en la organización.

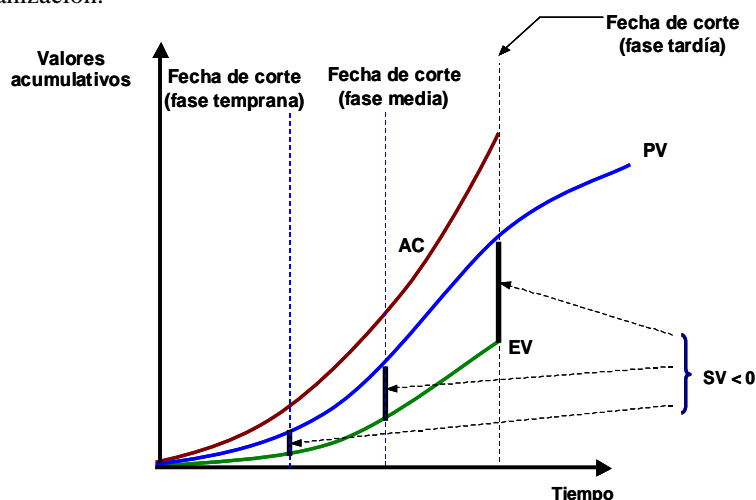


Exhibit 3 – Identificación de un proyecto en problemas

### Criterios de identificación de proyectos en problemas.

Los criterios de identificación son definidos de acuerdo a las prácticas de gestión de proyectos ya implementadas en la organización. A continuación mostramos algunos ejemplos de criterios.

- El clima laboral: Mide el clima del proyecto, la moral del equipo de trabajo, y el nivel de conflictos entre los miembros del equipo. Por lo general esto se mide a través de una pequeña encuesta periódica.
- % de variación del costo: Determina la desviación del presupuesto del proyecto respecto de la línea de base.
- % de variación del cronograma (tiempo): Determina la desviación del tiempo del proyecto respecto de la línea de base
- La calidad de los entregables. Mide el % de desviación de defectos encontrados con respecto a la línea base.
- Alcance y manejo integrado del control de cambios: Mide la cantidad de cambios realizados a lo largo del proyecto.
- Riesgo del proyecto: Mide el riesgo promedio del proyecto.

Con el fin de hacer más didáctico el uso de los criterios recomendamos ver el exhibit 4, el cual muestra una matriz estándar de criterios de identificación y sus escalas de calificación y el exhibit 5 que nos muestra su aplicación a un proyecto ejemplo que fue identificado para ser recuperado.

### Identificando los proyectos en problemas dentro de un portafolio

Luego de haber entendido el funcionamiento de los criterios de identificación a un proyecto recomendamos que estos criterios sean implementados a nivel organizacional es decir a nivel del portafolio, en el cual se podrá identificar sistemáticamente y periódicamente dichos proyectos. Ver exhibit 6.

### Diagnóstico

El proceso de diagnóstico consiste en entrevistar a los stakeholders principales del proyecto – Comité del proyecto, Sponsor, Gerente de proyecto, Equipo del proyecto – y revisar sus evidencias para determinar en forma detallada cual es el estado actual del proyecto y plantear las acciones necesarias para su recuperación.

Para realizar el diagnóstico hemos elaborado un cuestionario que permite obtener información detallada del estado del proyecto revisando sus evidencias. Ver exhibit 7.

El resultado del diagnóstico es un informe de la salud actual del proyecto mostrándose gráficamente la salud por áreas de conocimiento y por grupo de procesos evaluados. El informe proporciona una calificación promedio a nivel general del proyecto, el cual servirá de base para determinar el nivel de recuperación que el proyecto requiere. Ver exhibit 8. Además recomendamos ver el exhibit 9 donde se reflejan un ejemplo de informe de diagnóstico con las acciones correctivas recomendadas.

El Informe de diagnóstico del proyecto será validado y aprobado por el equipo entrevistado, quienes darán su conformidad para continuar con la siguiente etapa del proceso de recuperación.

### Inicio de la recuperación

El primer paso en el inicio de la recuperación del proyecto consiste en determinar el nivel de recuperación que tendrá el proyecto. En nuestro ejemplo se ha definido tres niveles de recuperación que se muestran en la siguiente tabla y que se usan de acuerdo al % obtenido en el diagnóstico del proyecto.

Niveles	Recomendaciones
1 (>70%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar acciones correctivas y preventivas puntuales incorporadas al plan del proyecto como parte de una solicitud de cambio creando un baseline de recuperación. Ojo el baseline de todo el proyecto se mantiene. No se detiene el proyecto y la recuperación se hace al mismo tiempo que se desarrolla el proyecto.</li> </ul>
2 (>50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplican acciones correctivas y preventivas verificándose la implementación básica de procesos de Gestión de proyectos.</li> <li>• Al igual que el nivel 1 se genera una solicitud de cambio y se hace un baseline de recuperación pero tratando de no afectar los tiempos, alcance y calidad, pero buscando alguna flexibilidad en los costos. (Ejemplo 10% más del costo)</li> </ul>
3 (<50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se detiene el proyecto y usa todos los recursos para re-planificar completamente el proyecto.</li> <li>• Se relanza el proyecto y se espera que los cambios al plan actual sean significativos en tiempo, costo, alcance y otras áreas del proyecto pero esta vez con mayores posibilidades de que el proyecto sea exitoso. (Ejemplo &gt; 20% más de tiempo o costo)</li> </ul>

Exhibit 10 – Niveles de Recuperación.

### Acta de Constitución del Proyecto a recuperar (Project Charter).

Una vez identificado el nivel que corresponda, se elaborará un Project Charter de la recuperación, ver ejemplo en el exhibit 11. A través de esta actividad se procede a comprometer al Comité Directivo, así como al Sponsor y al equipo recuperador del proyecto a que se establezcan y cumplan con todos los objetivos y compromisos definidos en el acta.

## Plan de Recuperación.

Teniendo la aprobación del Comité Directivo, Sponsor y el equipo recuperador del proyecto del Project Charter de la recuperación, se procede a la elaboración del Plan de recuperación según el nivel de recuperación en que se encuentre.

### Plan Nivel 1 y Plan Nivel 2.

En ambos Planes de recuperación, las acciones correctivas son implementadas a través de una solicitud formal de control de cambios, y considerando las recomendaciones de los niveles de recuperación 1 y 2 mostrados en exhibit 10. Es importante mencionar que la línea base (baseline) del proyecto se mantiene, el proyecto no se detiene, y la recuperación se hace al mismo tiempo que se desarrolla el proyecto.

### Plan Nivel 3 (Recuperación extrema).

En este caso, se siguen las recomendaciones del nivel de recuperación 3 mostrado en el exhibit 10, el proyecto se detiene, y se emplea a todos los recursos disponibles para re-planificar completamente el proyecto y hacer una nueva línea base del proyecto (baseline), como es visible en el grafico del exhibit 12 (grafico derecho), los compromisos de tiempo y costos se extenderán sustancialmente.

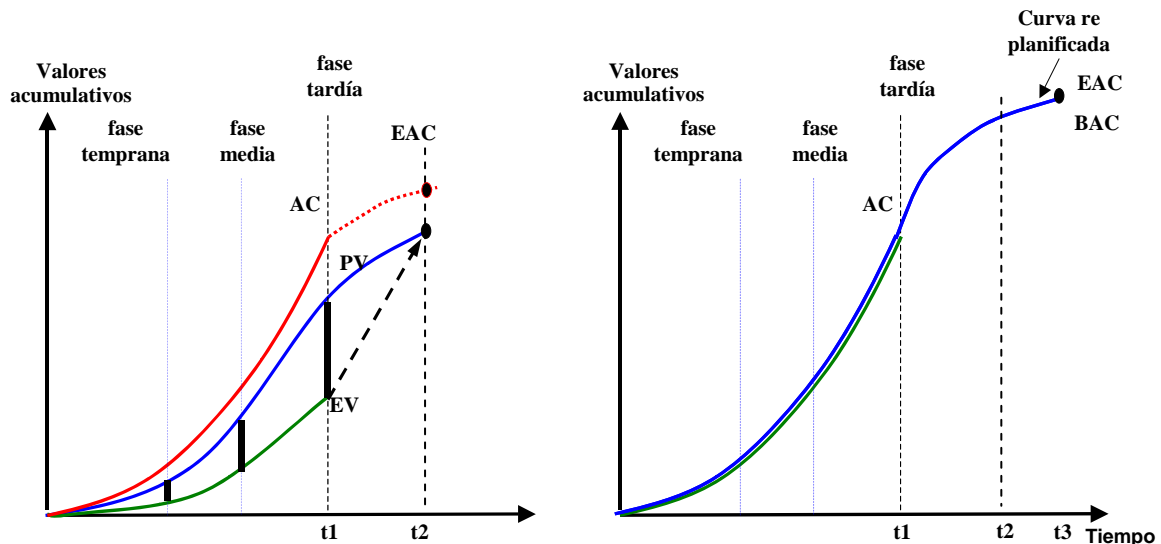


Exhibit 12 – Recuperación extrema

## Ejecución y Control de la recuperación.

En este proceso se hace un seguimiento y control de las acciones correctivas implementadas, se preparan los reportes de estado correspondientes a los Informes de avances de la recuperación, reportes de riesgos y problemas, y solicitudes de cambios. El seguimiento de la recuperación vía un Comité ejecutivo es clave para obtener los recursos necesarios, resolver los problemas y agilizar la toma de decisiones durante la recuperación.

Para el Nivel 1 y 2, en esta fase es importante llevar un seguimiento y control del avance de la línea base de la recuperación y la línea base real del proyecto.

Para el Nivel 3 se deberá hacer seguimiento al avance real versus la línea base de todo el proyecto, como se muestra en el grafico inferior del exhibit 13.

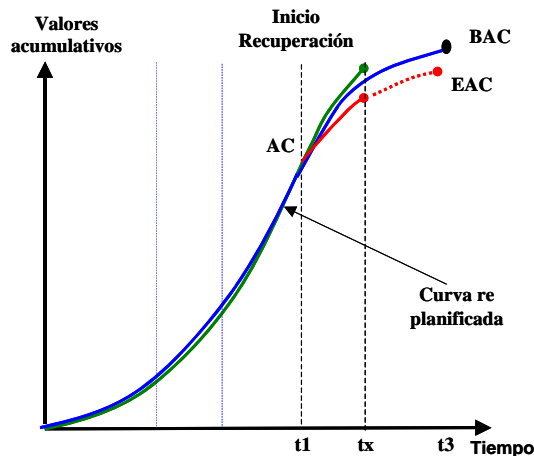


Exhibit 13 – Curva re planificada

En todo proceso de recuperación existen grandes lecciones que es muy importante preservarlas como un activo de la organización que servirá para futuros proyectos y recuperaciones.

### Cierre de la recuperación.

Finalmente, luego de haber ejecutado el plan de recuperación del proyecto, y haber logrado los compromisos de recuperación (tiempos, costos y alcance), se procederá con el cierre de la recuperación poniendo énfasis a las lecciones aprendidas en el proceso de recuperación del proyecto.

Es importante mencionar que el cierre de la recuperación de un proyecto no necesariamente implica que esta tenga que ser al final del proyecto, como se muestra a continuación en el exhibit 14, donde el cierre de la recuperación será previo al cierre de todo el proyecto pero dejándolo en situaciones muy satisfactorias y bajo el control del equipo actual del proyecto.

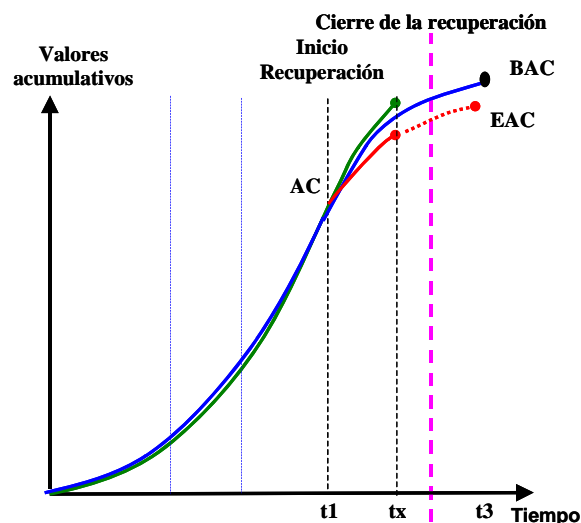


Exhibit 14 – Cierre de la recuperación

### Comunicación y Venta a la gerencia de la Recuperación de proyectos.

En organizaciones donde no hay madurez en gerencia de proyectos (metodología), es muy natural que muchos de sus gerentes de proyectos no reconozcan que su proyecto está en problemas sino hasta que este colapse. Pero el problema se agrava aun cuando algunos gerentes de proyectos si reconocen que están en problemas pero su gerencia hace caso omiso a sus mensajes de auxilio debido a la costumbre de convivir con los proyectos en problemas o evitar que afecte la imagen de las gerencias.

Lograr que los gerentes de proyectos y ejecutivos adopten como cultura el proceso de recuperación de proyectos requiere de establecer estrategias claras como las mencionadas a continuación:

- Generar conciencia mostrando los efectos de los proyectos en problemas en la organización y el portafolio de proyectos.
- Vender el proceso de recuperación de proyectos como un apoyo al éxito de los mismos. Al entrar en este proceso el gerente de proyectos adquiere apoyo ejecutivo adecuado y todo los recursos necesarios para re-orientar su proyecto.
- Hacer del proceso de recuperación un proceso formal con políticas claras y no influenciadas por intereses de ciertos ejecutivos.
- Integrar el proceso a las funciones de la PMO y de la gestión del portafolio.

### Lecciones aprendidas.

- Tomar al proceso de recuperación como un aliado para el éxito del portafolio de proyectos y el plan estratégico de la organización.
- Promover que los Gerentes de proyecto que pasaron por el proceso de recuperación sean los nuevos asesores en la recuperación de otros proyectos.
- Todos los proyectos no tienen el mismo nivel de problemas por lo tanto no deben seguir el mismo proceso de recuperación.
- Establecer un Comité ejecutivo para proyectos en recuperación.
- Incorporar el proceso de recuperación a las funciones de la PMO y la gerencia de portafolio de la organización.
- Para recuperar proyectos haga micro-Management, preste mucha atención a los detalles y póngale pasión.

### References

- Cagle B. R. (2003) – *Blueprint for Project Recovery – A Project Management Guide*. New York NY: Amacom (2006, May) – *Troubled Projects, Project Failure or Project Recovery*. Havertown, PA : Center for Business Practices
- Sharma S. (2006) *Troubled Project Recovery*. Gantthead Retrieved from: <http://www.gantthead.com/content/project-plans/223942.cfm>

### Appendices

**Exhibit 1 – Tabla de Límites de variación de un proyecto**

Factores de éxito de un proyecto	Verde	Amarillo	Rojo
Costo	Desviación < =5%	Desviación < =10%	Desviación > 10%
Tiempo	Desviación < =5%	Desviación < =10%	Desviación > 10%
Calidad	Promedio de errores de los entregables <= 5	Promedio de errores de los entregables <= 10	Promedio de errores de los entregables > 10
Riesgos General del Proyecto	<=3	<=6	>6

Las organizaciones que cuentan con metodología de gerencia de sus proyectos hacen uso de una matriz en la que definen los “Límites de variación del proyecto”. Esta herramienta de mucho valor para las organizaciones, le permite a la gerencia del proyecto una objetiva y clara calificación de la salud general de cada uno de los proyectos en términos de sus factores de éxitos.



**Exhibit 4 – Criterios de identificación de proyectos en problemas.**

Criterios		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		1	2	3	4	5
Bajo clima del proyecto con moral baja y alto nivel de conflictos negativos entre miembros del equipo	Según encuesta del 1 al 5					
Porcentaje de desviación de costos		<= 3%	3 a 5	5 a 10	10 a 15	>15%
Porcentaje de desviación de tiempos		<= 3%	3 a 5	5 a 10	10 a 15	>15%
Calidad de los entregables	% de desviación de defectos esperados	<= 10%	<20%	<30%	<50%	>50%
Alcance no claro con indefiniciones, entregables no identificados y falta de control de cambios, alto número de cambios	Número de cambios	2	4	6	10	>10
Riesgo promedio del proyecto		<= 2	3	4	5	>6

**Exhibit 5 – Criterios de Identificación de proyectos en problemas.**

Criterios	Muy bajo Bajo Medio Alto Muy alto					Puntos	
	NA	1	2	3	4		5
Bajo Clima del proyecto con moral baja y alto nivel de conflictos negativos entre miembros del equipo					x		4
% Desviación de Costos						x	5
% Desviación de Tiempos					x		4
Calidad no planificada y controlada						x	5
Alcance no claro con indefiniciones, entregables no identificados y falta de control de cambios, alto numero de cambios					x		4
Riesgo no planificados ni controlados en forma específica			x				2
							<b>24</b>

Para la toma de decisiones se debe considerar que si el puntaje final es mayor a 15 puntos, se recomienda iniciar la evaluación del proyecto

**Exhibit 6 - Criterios de Identificación del portafolio de proyectos en problemas.**

	Bajo Clima del proyecto con moral baja y alto nivel de conflictos negativos entre miembros del equipo	% Desviación de Costos	% Desviación de Tiempos	Calidad no planificada y controlada	Alcance no claro con indefiniciones, entregables no identificados y falta de control de cambios, alto numero de cambios	Riesgo no planificados ni controlados en forma específica	Ranking
Ampliación de planta	4	4	5	4	4	3	24
CRM	2	2	2	2	2	2	12
ISO	2	1	1	1	2	3	10
Migración W2003	2	2	3	3	5	3	18
Nuevo producto	2	4	5	5	5	4	25

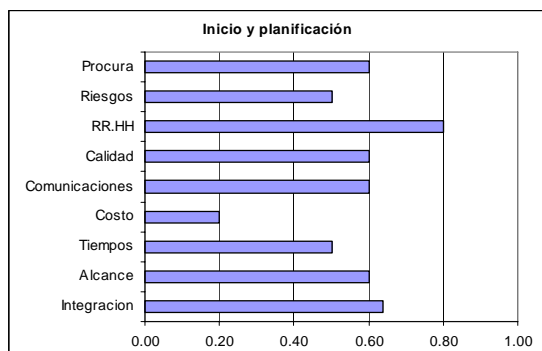
El ranking producto de la información registrada, facilitará la identificación de proyectos en problemas dentro de un portafolio.

### Exhibit 7 – Diagnostico del proyecto.

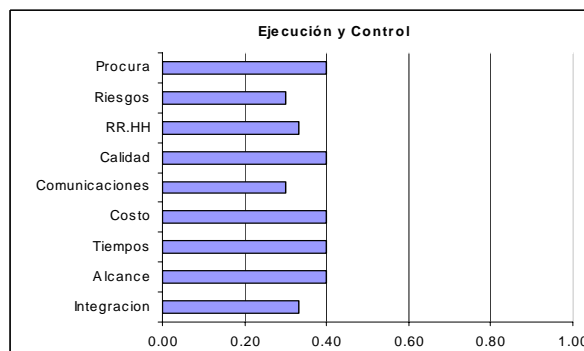
Diagnostico del Proyecto : Implementación CRM de Oracle				Comité y Sponsor	Project Manager	Equipo	Calificación	Evidencias
<b>1. Inicio y Planificación</b>								
<b>1.1 Integración</b>								
1.1.1 ¿Se ha creado un acta de constitución de proyecto y se ha comunicado a todos los involucrados del proyecto?	x	x		3	P.Charter y Acta			
1.1.2 ¿Se ha establecido objetivos claros, medibles, relevantes y alcanzables?	x	x		4	Plan de Alcance			
1.1.3 ¿Los objetivos del proyecto están alineados a los objetivos del negocio y sus beneficios justifican la razón de ser del proyecto?	x	x		3	P.Charter, Plan Estratégico			
1.1.4 ¿Se obtuvo el compromiso del Sponsor y de la gerencia desde los inicios del proyecto?	x	x		5	Acta y % de tiempo asignado del Sponsor			
1.1.5 ¿Se ha planificado el apoyo ejecutivo del Sponsor en por lo menos 20% de su tiempo?	x	x		2	Plan de Alcance			

Donde la calificación estará establecida por los siguientes parámetros:

- 1: Muy Bajo
- 2: Bajo
- 3: Medio
- 4: Bueno
- 5: Muy Bueno



**Para el inicio y planificación se tiene: 56%**



**Para la ejecución y el control se tiene: 36%**

### Exhibit 8 – Informe de Diagnostico (Resultado final).

$$\text{Promedio} = (\text{Prom. inicio y planificación} + 2 (\text{Prom. ejecución y Control}) ) / 3$$

El promedio final nos indicará el porcentaje de gravedad de la salud general del proyecto con problemas; en el caso del ejemplo adjunto: 43%.

### Exhibit 9 – Informe de Diagnostico (Recomendaciones).

Finalmente, otro de los entregables adjuntos al Informe de diagnóstico del proyecto son las recomendaciones y los beneficios que se lograrán al ser implementados.

Proyecto	Implementacion CRM de Oracle
Fecha de inicio (Recuperación)	Autorizado por: Director de PMO
Project Manager	

Item de gestión del proyecto	Acciones correctivas recomendadas	Beneficios
<b>1. Inicio y Planificación</b>		
<b>1.1 Integración</b>		
1.1.1 ¿Se ha creado un acta de constitución de proyecto?	1. Elaborar el acta para alinear expectativas 2. Comunicar a todos los stakeholders	Establece una vision compartida del proyecto y compromiso para apoyarla de todo los stakeholders
1.1.2 ¿Se ha establecido objetivos claros, medibles, relevantes y alcanzables?	1. Definir Objetivos y sus metas, estableciendo plazos. 2. Comunicar los objetivos a los stakeholders	Permite al equipo del proyecto conocer el trabajo a realizar
1.1.3 ¿Los objetivos del proyecto están alineados a los objetivos del negocio y sus beneficios justifican la razón de ser del proyecto?	1. Alinear el alcance del proyecto a los objetivos del proyecto 2. Definir claramente la justificación del proyecto	Con esto el equipo sabe de la importancia de su proyecto y que estan apoyando un objetivo estratégico el cual forma parte de un plan estratégico

### Exhibit 11 – Project Charter de recuperación.

<b>Project Charter</b> (Recuperación)			
<b>A. Información general del proyecto a recuperar</b>			
Nombre del proyecto	Implementación CRM de Oracle	Project manager	Jesús Domínguez
Fecha de inicio de la recuperación	15/03/2006	Autorizado Por:	Director de PMO
<b>B. Objetivos de la recuperación del proyecto</b>			
Recuperar el proyecto y llevarlo a condiciones normales de su limite de variación en el lapso de 8 semanas.			
<b>C. Alcance de la recuperación (Dentro de Alcance)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir requerimientos en forma especifica</li> <li>• Descomponer el WBS a un nivel 4 especificando los entregables correspondientes a los terceros.</li> <li>• Completar cronograma con lo especificado arriba e incluir las acciones correctivas y preventivas del informe del diagnostico (definir micro actividades, validar hitos, asegurar interdependencias, etc)</li> <li>• Implementar los procesos de costos, tiempos y riesgos, y definir métricas de desempeño de ellas.</li> <li>• Hacer seguimiento exhaustivo semanal con reuniones de seguimiento de riesgos y problemas semanales.</li> </ul>			
<b>D. Nivel de la Recuperación : Nivel 3</b>			