

¿Por qué fracasan los proyectos en las Organizaciones?



Por Adrian Anex Moya

Estadísticas de empresas especializadas como por ejemplo Gartner nos señalan que sólo en el orden del 20% de los proyectos finalizan obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en proyectos tecnológicos; según el último informe anual que realiza [Standish Group](#), sólo en el área de Tecnologías de la Información, fallaron alrededor del 71% de los proyectos. El presupuesto se excedió en un 56% por término medio, mientras que el plazo fue sobrepasado en un 84% por término medio. La cantidad de dinero que se pierde en el mundo, como consecuencia de malos proyectos asciende a Billones de dólares (US\$).

Mi carrera profesional se ha desarrollado a lo largo de 35 años, 25 están relacionados con la Dirección y Gestión de Proyectos. Lo interesante que una parte importante de estos proyectos eran un problema para la alta dirección de la empresa ya que estaban condenados al fracaso producto de su mala Dirección y Gestión, sin embargo, producto de la aplicación de buenas prácticas, los pude recuperar, con desviaciones razonables.

Antes de mencionar las principales causas que llevan los proyecto a fracasar, es decir, no se implementan , o están fuera de plazo, o están fuera de presupuesto, o no cumplen con las expectativas de los interesados, debemos comprender que los proyectos “**no terminan mal ... parten mal**”

Factores que influyen.

Los factores que a continuación se mencionan no están, necesariamente, en orden de prioridad.

1.- Los objetivos no están claros. Esto es razonable al principio de un proyecto de tamaño medio y de mediana complejidad. Esta situación es normal al principio del proyecto, pero a medida que se avanza en la definición del alcance del proyecto, no existe ninguna razón de peso para mantener los objetivos del proyecto poco claros o ambiguos.

2.- La no identificación de los interesados (stakeholders) en el proyecto y su grado de compromiso con los proyectos. Los más peligrosos son los indiferentes. Todas las personas, instituciones que se vean afectada por el proyecto tendrán un grado de participación en el éxito o fracaso del proyecto. Sin la colaboración y compromiso de los interesados los proyectos se resienten.

3.- Una planificación pobre o ausente. Una adecuada planificación comienza con la “misión del proyecto”, es decir, porque existe. Con la definición clara de sus objetivos y metas. La identificación de los principales riesgos y la explicitación de supuestos y restricciones.

4.- Un seguimiento y control débil. Generalmente le resulta difícil al Gerente General y al Patrocinador del proyecto saber el estado de avance del proyecto. La razón es que no aplican la técnica y herramientas adecuadas para el control de proyectos. Éstas existen hace más de 20 años.

5.- Equipos de trabajo poco motivados. Esta situación se da por una clara ausencia de Liderazgo.

6.- Inadecuada administración de los riesgos. Todo proyecto está envuelto en una atmosfera de incertidumbre en donde los riesgos, tanto con efectos positivos como negativos, están presentes y deben ser identificados y gestionados (mitigados) por el Director del Proyecto.

7.- No existe un procedimiento robusto para la gestión de cambios. Los cambios se van ejecutando a medida que se van produciendo, sin analizar el impacto para el proyecto. La consecuencia ... el proyecto está fuera de control.

8.- Mala comunicación. Un adecuado plan de comunicaciones resulta crítico para el

proyecto. El plan debe destacar el medio a utilizar, la frecuencia de la comunicación, sus destinatarios y el procedimiento de retroalimentación.

9.- No saber decir “NO”. Cuanto proyecto continúan consumiendo recursos a pesar de saber que los plazos y los presupuestos autorizados están más que sobrepasados. El Director de Proyectos debe saber decir “NO” y replantear o cancelar el proyecto.

Conclusión.

Resulta impactante ver la cantidad de dinero que se pierde, en el mundo, por la mala o inadecuada administración de proyectos. **El remedio para esta es atacar la enfermedad y no el síntoma.** El remedio para la enfermedad es la utilización de llamadas “Mejores Prácticas”. Le dejo al lector la inquietud para identificar cuáles son éstas y como aplicarlas en su realidad empresarial.