



## RISK DOCTOR BRIEFING

### ALCANZAR EL OBJETIVO LA PRIMERA VEZ, CADA VEZ



© Febrero de 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

Los proyectos son compromisos arriesgados. Esto es porque normalmente son únicos y complejos, basados en suposiciones y restricciones, con un rango de participantes, y dependientes del desempeño de las personas. Dados estos duros retos, no es sorprendente que algunos proyectos fallen. ¿Cómo lo hacemos?

El Standish Group ha estado monitorizando el desempeño de los proyectos desde 1994, para ver cuántos proyectos tienen éxito, cuántos fallan, y cuántos olvidan al menos un objetivo importante (estos proyectos se llaman “desafiantes”). Su primer conjunto de datos reveló una situación preocupante, con solo un 16% de proyectos con éxito, un 31% de completos fallos, y siendo el 53% restante desafiantes. Los resultados más recientes son mejores, pero no por mucho. En el año 2009 hubo un 32% de proyectos con éxito, un 24% de fallos y un 44% de desafíos.

Parece que la mayoría de los proyectos continúan olvidando su objetivo, o completamente o en al menos un aspecto importante. La dirección de proyectos reivindica ser una profesión, con estándares establecidos, herramientas, técnicas y metodologías, certificación y cursos de formación. El riesgo de la dirección de proyecto existe para ayudarnos a gestionar la incertidumbre inherente en los proyectos y maximiza las oportunidades de éxito de un proyecto. Algo está claramente equivocado. ¿Por qué olvidamos nuestros objetivos de proyecto con tanta frecuencia?

Si consideramos otra situación que implique objetivos, tal como disparar o tirar con arco, descubrimos cuatro razones por las que un objetivo podría olvidarse.

1. **El objetivo está en el lugar equivocado.** A veces apuntamos en una dirección pero cuando disparamos nos damos cuenta de que el objetivo está realmente en otra parte. Las metas y los objetivos del proyecto cambian a menudo entre la fase de preproyecto y el comienzo. Esto es especialmente cierto si se ha preparado una oferta para un cliente, seguida de negociaciones que introducen cambios antes de que el equipo de proyecto empiece a trabajar. Si nuestro plan de proyecto y nuestro presupuesto estaba basado en un objetivo original diferente entonces no es sorprendente que olvidemos el nuevo. Las posibilidades de olvidarse son incluso más altas si el objetivo se ha movido a un lugar que es imposible alcanzar.
2. **El objetivo se mueve.** Es mucho más duro alcanzar un objetivo que no está fijado. Muchos proyectos experimentan crisis en el alcance o requisitos volátiles cuando los clientes y sponsors cambian sus ideas sobre lo que el proyecto requiere. Cuando el objetivo se mueve la posibilidad de alcanzarlo decrece, y si se mueve muy rápido puede ser muy fácil fallar.
3. **El tirador pierde el control del disparo.** A veces el tirador tiene la puntería perfecta, apuntando directamente al objetivo y conociendo exactamente como alcanzarlo. Pero si ocurre algo que le distrae o pierde el foco, puede fallar. Muchos proyectos van por mal camino durante la ejecución. A pesar de tener planes robustos, un equipo competente y un claro liderazgo, hay muchas cosas inesperadas y no planificadas que pueden hacer que el proyecto pierda de vista sus objetivos. Cuando ocurre esto no es sorprendente que se falle el objetivo.
4. **El tirador no es suficientemente bueno.** Es posible por supuesto que la persona que dispara no tenga las habilidades necesarias para alcanzar el objetivo. Los equipos de proyecto deben ser competentes definiendo los retos antes de alcanzarlos. Sin las capacidades y recursos adecuados, alcanzar el objetivo es muy difícil.

Estos cuatro problemas tienen soluciones diferentes, que no son difíciles de implementar. **El análisis de requisitos** debería llevarse a cabo para asegurar que los objetivos del proyecto son viables y alcanzables, de forma que ese objetivo esté en el lugar correcto. Debería llevarse a cabo una **gestión de cambios** rigurosa y formal para controlar las crisis de alcance y parar si los objetivos se mueven demasiado rápido. **La gestión de riesgos** efectiva ayudará a mantener el proyecto centrado en su meta y no le distraerá con eventos o circunstancias inesperadas. Una **planificación de recursos y un entrenamiento adecuado** debería dar al proyecto las habilidades y las competencias que necesita para continuar con el objetivo.

No todo fallo en un proyecto es el resultado de un desempeño inadecuado del equipo de proyecto. Algunas veces el fallo está fuera del proyecto, en los objetivos mal colocados o en movimiento. Pero si queremos más proyectos con éxito, hay algunas técnicas sencillas que podemos utilizar para asegurarnos de que alcanzamos el objetivo la primera vez, cada vez.