

Proyectos en crisis **¿Cómo rescatar proyectos con retrasos y sobrecostos?**

Por: Luis R. Infante
consultoresenproyectos.com

Luis es Director General de Sion Servicios Técnicos, S.C. (Consultores y Asesores en Administración de Proyectos). Cuenta con más de 25 años de experiencia en la dirección, desarrollo y ejecución de proyectos de construcción para varias industrias. Luis tiene una licenciatura en Ingeniería Química y además cuenta con el grado de Maestro en Administración con Especialidad en Ingeniería Financiera y el grado de Maestro en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos. Luis ha impartido cátedras a nivel Posgrado y Licenciatura en prestigiosas Universidades de México sobre Dirección de Proyectos. Está certificado como *Project Management Professional (PMP)* del *Project Management Institute (PMI)* y está certificado como Director de Proyectos Titular del Instituto Mexicano de Dirección de Proyectos. Luis es Socio Fundador y Director de Relaciones Internacionales del Instituto Mexicano de Lean Construction.

Resumen

Los problemas que originan retrasos y sobrecostos en los proyectos podrían requerir un plan de rescate o también llamado “de recuperación”. Este plan de rescate de 5 pasos debe incluir los procesos para actuar rápida y decididamente, rompiendo paradigmas si es necesario para alcanzar el éxito. Ser proactivo (no reactivo), anticiparse a posibles obstáculos y tomar acciones preventivas, son factores críticos para corregir el rumbo del proyecto. A veces, es importante conseguir ayuda externa para desarrollar las oportunidades y soluciones con gran impacto.

Palabras clave

Project Recovery, Plan de Recuperación de Proyectos, Plan de Rescate.

Introducción

Casi todos los proyectos tienen retrasos y sobrecostos. De acuerdo con una encuesta¹, el 94% de los proyectos terminan con sobrecostos, de los cuales alrededor de la mitad exceden el 50% de su presupuesto original. Esto ocasiona que se registren pérdidas (a veces irremediables en cuanto a imagen y rentabilidad) en empresas constructoras.

En este artículo, platicaremos sobre qué hacer para que los proyectos que tienen desviaciones reduzcan sus impactos negativos o, incluso, alcancen el éxito.

¿Cuándo decimos que un proyecto no va a cumplir con el presupuesto y el plazo?

Los problemas que ocasionan retrasos y sobrecostos en los proyectos son variados. Entre los principales factores de riesgo se tienen los siguientes:

- Deficiente planeación
- Contratos ambiguos
- Cambios de alcance (por el cliente o por necesidades del diseño)
- No hay decisión del cliente ante aspectos clave o falta de involucramiento
- Estimados de costo y tiempo poco realistas



- Objetivos no definidos con claridad
- Procesos de comunicación deficientes
- Falta de documentación

Además de estas causas, también es determinante la capacidad del Director o Gerente del Proyecto para manejar efectivamente los problemas, mitigar los riesgos y mantener el liderazgo con las expectativas del cliente, su empresa, contratistas, proveedores y el equipo del proyecto.

Cuando un proyecto presenta problemas que requieren de la intervención de la Alta Dirección y un plan de rescate o también llamado “de recuperación”, es porque los indicadores de desempeño están en niveles menores a los aceptables. Los proyectos que necesitan un plan de recuperación presentan una o varias de las características siguientes²:

¹ “Correcting the course of capital projects”, PwC, Abril 2013

² Adaptado del artículo “When Things Go Wrong... Recovering a Troubled Project”, David L. Hamill, Octubre 2012

Elemento del Proyecto	Nivel de alerta	Descripción
Costo	●	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos reales tienen grandes variaciones con respecto al presupuesto y rebasan los límites máximos aceptables
	●	<ul style="list-style-type: none"> • Se espera que el costo del proyecto exceda el presupuesto, pero que esté dentro de los límites aceptables (p.ej. 10%)
Alcance	●	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un número importante de acciones “pendientes o por confirmar” • El cliente no responde a las decisiones clave del proyecto
	●	<ul style="list-style-type: none"> • El número de órdenes de cambio excede los límites aceptables
Programa de obra	●	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades de la ruta crítica están retrasadas y el pronóstico de terminación no es aceptable para el cliente
	●	<ul style="list-style-type: none"> • Existen diferencias entre las fechas de terminación planeadas y reales de las actividades o los hitos, pero dentro de límites aceptables (p.ej. una desviación de alrededor del 5%)
Calidad	●	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad en general del proyecto no es aceptable para el cliente
	●	<ul style="list-style-type: none"> • El número de quejas por mala calidad tiene una tendencia hacia arriba
Relación con los interesados	●	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo del proyecto no tiene buena relación con los demás interesados. La confianza y comunicación se ha perdido
Equipo del Proyecto	●	<ul style="list-style-type: none"> • Todos trabajan tiempo extra y parece no haber un avance tangible • La relación del equipo es mala. Se culpan unos a otros • Se percibe un ambiente de trabajo tenso • La moral del equipo es baja
Evaluación de riesgos	●	<ul style="list-style-type: none"> • La “ocurrencia” de riesgos es alta y no se tiene una cultura preventiva de situaciones indeseadas
Reportes de avance	●	<ul style="list-style-type: none"> • Los reportes de avance muestran que el proyecto está “parado”. Cuando se tienen dos o más reportes consecutivos sin llegar al alcance planeado, se pueden tener problemas en el proyecto

Nivel de alertamiento para preparar un plan de rescate

Sin embargo, no todo está perdido. Hay organizaciones que tomaron acciones estructuradas para rescatar sus proyectos con altos niveles de éxito (alrededor del 74%)³.

obstáculos inesperados en el camino. El cómo se manejen estos obstáculos es determinante, pero si el proyecto ya tiene desviaciones importantes, se requiere preparar un plan de rescate o también llamado “de recuperación”.

Plan de rescate

Una de las reglas en la ejecución de proyectos, es que no importa qué tanto esfuerzo y detalle se ponga en la planeación, siempre existirán

Aunque el contenido de un plan de rescate para un proyecto de construcción varía según su problemática particular, todos estos planes tienen los mismos elementos principales:



³ “Strategies for Project Recovery”, PM Solutions, 2011

1. Evaluación de la situación actual.

El proceso de rescate del proyecto inicia con una evaluación de la situación que se tiene al momento. El Director de Proyecto debe determinar en dónde está el proyecto, la problemática y riesgos actuales, con qué recursos cuenta, la relación con los interesados y todo el ambiente del proyecto en general. También tendrá que determinar los nuevos objetivos que definan el éxito del proyecto. Al entender cuál es la situación actual y el replanteamiento de los objetivos del proyecto, se puede proceder con la identificación de las causas raíz que provocaron el mal desempeño del proyecto.

2. Identificación de causas raíz.

El proceso de identificar las causas raíz que originalmente llevaron al proyecto a una situación de bajo desempeño es la base para poder diseñar un Plan de Rescate efectivo. Se pueden usar herramientas como entrevistas, estadísticas, diagramas causa-raíz o el método de los 5 porqués. Una vez identificadas, se podrá implementar un mecanismo para no caer en la misma problemática. Al cierre del proyecto, en la fase de lecciones aprendidas, se deben registrar las causas raíz de la problemática y las acciones que se tomaron para eliminarlas.



3. Diseño del Plan de Rescate.

De acuerdo con el resultado de la evaluación inicial y las causas raíz identificadas, el Director de Proyecto debe:

- a. *Desarrollar un nuevo plan que se apegue a los nuevos objetivos, redefina el alcance, puntualice las acciones a tomar con los tiempos de cada una y su responsable. Además, se deberá identificar y analizar una nueva ruta crítica y los riesgos de cada una de sus actividades. El nuevo plan debe incluir principios de *Lean Construction* para dar mayor agilidad y valor al proyecto. La Alta Dirección debe aprobar este plan de rescate.*
- b. *Determinar qué recursos son necesarios para rescatar el proyecto. El personal debe tener toda la confianza del Director de Proyecto y de la Alta Dirección, tener buen juicio y ser competente.*

Es responsabilidad del Director de Proyecto asegurarse que cada miembro del equipo entienda claramente su rol, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos así como la interacción entre todos.

- c. *Comunicar el Plan de Rescate.* Una vez acordado con el equipo el plan de rescate, éste deberá comunicarse a todas las partes interesadas



4. Ejecución.

Con el Plan de Rescate acordado y aprobado, llega el momento de llevarlo a cabo. A continuación se mencionan aspectos para llevarlo de una forma efectiva:

- a. *Ubicación.* Lo ideal durante una crisis es que el Director de Proyecto y los miembros del equipo se encuentren en el mismo lugar. Lo anterior incrementa la eficiencia de la ejecución del plan.
- b. *Junta Diaria.* Llevar a cabo una breve junta diaria permite a los miembros del equipo compartir sus avances y principales riesgos y problemas de manera libre.

Lo anterior tiene el objeto de acordar el trabajo que se debe llevar a cabo ese día y resolver entre todos los principales obstáculos que afecten al objetivo diario.

- c. *Diario de Acciones.* El Director de Proyecto debe crear una bitácora y actualizarla diariamente, como una ayuda para la junta diaria.
- d. *Comunicación.* El Director de Proyecto debe establecer mecanismos de comunicación del proyecto. Cualquier desviación en el plan de rescate debe señalarse lo antes posible. La comunicación es una de las funciones principales del Director de Proyecto y es vital para el rescate. Es probable que la falta de comunicación haya sido uno de los factores que hayan llevado al proyecto a su crisis actual. La comunicación hacia los interesados fuera del equipo de proyecto debe venir de una sola fuente: el Director de Proyecto.



5. Monitoreo.

El monitoreo y control consiste en medir periódicamente el desempeño del proyecto y comunicarlo a quienes toman las decisiones clave. Con lo anterior se busca identificar nuevas desviaciones con respecto al Plan de Rescate y tomar medidas para corregir dichas desviaciones. Los principales puntos del monitoreo y control son dos:

- a. *Reporte de Estado.* Una de las responsabilidades del Director de Proyecto es mantener informada a la Alta Dirección y al equipo de proyecto en el avance del plan de rescate. También debe incluir puntos de preocupación, riesgos y siguientes pasos. Sin importar la situación, el Director de Proyecto debe mantener contacto directo con la Alta Dirección.
- b. *Análisis de riesgos.* Se debe implementar un sistema de alertamiento continuo de los principales riesgos del proyecto de modo de establecer un seguimiento continuo de los posibles eventos que podrían ocasionar una nueva desviación del proyecto e implementar planes de mitigación efectivos.

El plan de rescate debe incluir los procesos para actuar rápida y decididamente. La capacidad del equipo de proyecto de ser proactivo (no reactivo), anticiparse a posibles obstáculos y tomar acciones preventivas, son factores

críticos para corregir el rumbo del proyecto.

Aunque usualmente la Alta Dirección interviene directamente en proyectos con problemas, el Director de Proyecto es el que lleva la batuta en el proceso de recuperación. En este sentido, el Director de Proyecto podría buscar apoyo externo experimentado para ayudarlo a encontrar las oportunidades para alcanzar el éxito de su proyecto. Se han conseguido salvar proyectos atendiendo la problemática que llevaron al proyecto al estado actual.



Recomendaciones adicionales

Para alcanzar el éxito del rescate del proyecto, se sugiere adicionalmente lo siguiente:

- Un plan no aplica para todo: es necesario adoptar un plan para cada situación específica en la que se encuentra el proyecto. El plan debe ser realista con las capacidades de los miembros del equipo y las necesidades de supervisión.

- Es importante involucrar al equipo de proyecto y evaluar todas las ideas y opiniones.
- Mantener la moral del equipo del proyecto elevada:
 - Ningún miembro es más importante que otro.
 - Tomar acciones específicas que hagan al equipo del proyecto sentirse importante.
 - Quitar presión del programa donde no se necesita.
 - Eliminar las prácticas de micro-gestión, es decir, no enfocarse en problemas menores, sino a los grandes problemas y procesos que agregan valor.
- Eliminar distracciones del equipo de proyecto.
- Incluir un análisis predictivo del desarrollo del proyecto:
 - Desarrollar un ambiente de control estructurado para terminar el proyecto.
 - Aplicar técnicas de anticipación de desviaciones.
 - Monitorear constantemente la ruta crítica y analizar rutas “sub-críticas”
 - Evaluar los cambios en la densidad de la flotación de las actividades del programa (actividades con tendencias críticas).
- Seguimiento meticuloso del avance en el programa de obra:
 - Crear “minihitos” (actividades completadas en días, no semanas).
 - La duración de las actividades del plan de rescate se debe dar en el rango de 1 día a máximo 1 semana, con objeto de tener control de cada una de las actividades.
- Incluir actividades “binarias” (terminado o no terminado). Asegurarse que “completo” signifique 100% terminado y aprobado.
- Análisis de la confiabilidad de los programas de obra. De ser posible, evaluar los escenarios de alta probabilidad (P80 ó P90) y revisar su evolución.
- Registrar lecciones aprendidas de los hitos no cumplidos. Identificar y corregir las causas del retraso.
- Dar seguimiento a los riesgos de forma meticulosa. Proporcionar un alertamiento continuo de riesgos.
- El Director de Proyecto debe supervisar físicamente el avance logrado con cierta frecuencia. Cuando no se tiene capacidad de demostrar un avance tangible y evidente, especialmente si la fecha de terminación de dicha actividad o hito se acerca, el proyecto ya está en riesgo de tener un impacto importante que pudiera ocasionar el fracaso del plan de rescate. Por lo anterior, se deben implementar evaluaciones objetivas e independientes, sin conflicto de interés, que reflejen el estado real de avance de los proyectos y las fechas más confiables de terminación.

Conclusiones

Normalmente los proyectos nunca se comportan según el plan original. El proyecto debe ajustar sus planes continuamente conforme se dispone de más información. Es por eso que los documentos de planeación (Plan de Ejecución del Proyecto, Programa de obra, Presupuesto, etc.) son documentos vivos.

Un proyecto no está fuera de control por un solo problema. Probablemente han ocurrido muchas situaciones que se dejaron desatendidas y al final de cuentas, el proyecto puede ser un gran desastre de continuar con la misma tendencia, sin mencionar las disputas legales o reclamos con los proveedores o contratistas que alargan el cierre del proyecto y generan más costos.

La capacidad del Director de Proyecto de anticiparse a los riesgos y de resolver problemas que ocasionan tendencias negativas es clave para asegurar el éxito del proyecto. La creatividad y la innovación también son factores importantes en momentos de crisis.

En este sentido, cuando se tiene una crisis, es difícil concentrarse en resolver un problema de forma creativa, y muchas veces los problemas que originaron las desviaciones sólo se pueden resolver rompiendo paradigmas. La figura de un asesor externo puede proveer una visión fresca, clara e independiente que permita al proyecto detectar fallas en los procesos, riesgos y la visualización de oportunidades; así como buscar soluciones con gran impacto.

Por: Luis R. Infante
luis.infante@consultoresenproyectos.com
consultoresenproyectos.com