

Las principales causas de fracaso de los proyectos

Aprende las razones por que fallan los proyectos, y evita que te suceda a ti

ÍNDICE

Las 5 principales causas del fracaso de proyectos

Conoce qué evitar y qué aplicar en la gestión de proyectos	3
1. Insuficiente gestión del riesgo	4
2. Pobre definición del alcance del proyecto	5
3. Falta de realismo en el establecimiento de metas	6
4. Falta de margen de reacción	7
5. Fallos de comunicación	8
Otras causas de fracaso de proyectos	9
Las 10 claves del éxito en un proyecto	10

Las 5 principales causas del fracaso de proyectos

Conoce qué evitar y qué aplicar en la gestión de proyectos

Conocer las **causas de fracaso de proyectos** y asegurar una **gestión del riesgo proactiva e integrada** es la mejor manera de lograr que los proyectos no excedan su plazo ni presupuesto. Generalmente, los **motivos para que un proyecto no culmine con éxito** tienen que ver con los recursos y su asignación, el presupuesto, la planificación, la gestión del riesgo o la interpretación de las exigencias que implica. Estos factores influyen negativamente sobre:

- Plazo estimado de consecución del proyecto.
- Presupuesto asignado.
- Nivel de calidad.



Las principales causas de fracaso de proyectos

A principios de los sesenta, un **proyecto concluido con éxito** era un proyecto terminado. Los estándares no eran tan exigentes como lo son en la actualidad, no existían medios para procurar un adecuado seguimiento y control de las variables, la tecnología no contaba con el nivel de innovación y el alcance que ostenta en nuestros días y la complejidad y confluencia de factores, que en esta década es habitual, en esos años resultaba totalmente impensable.

Hoy día, los mercados son más dinámicos, resulta más difícil mantener posición frente a la competencia, la

madurez tecnológica se extiende a todas las áreas de la organización como norma general y, por ello, las exigencias a nivel de gestión van mucho más allá.

Cada vez son más las variables que intervienen y los elementos que interaccionan a lo largo de todo el proceso de ejecución, por eso resulta más complicado mantener el control y optimizar resultados, en especial si se tiene en cuenta que los recursos son limitados y los presupuestos aún más. Evitar las **causas de fracaso de proyectos** es fundamental y, para ello, lo mejor es conocer las principales, que se detallan a continuación:

1. Insuficiente gestión del riesgo

Los riesgos derivan de una cualidad inherente a todos los proyectos sin excepción: la incertidumbre. Eliminarla no es una opción, por lo que el planteamiento consiste en, por un lado minimizarla, y por otro, aprovecharla como fuente de oportunidades.

En esto consiste la gestión del riesgo, que incide sobre las causas del riesgo, tras identificarlas y cuantificarlas, las somete a análisis. La toma de decisiones respaldada por una estrategia es sólo el principio. Tras implementar las acciones, gestionar el riesgo implica monitorizar y controlar la efectividad de lo ejecutado y no dejar de medir y ajustar, en base a un plan.

Una **gestión del riesgo** adecuada ha de ser:

- **Proactiva**, a la hora de identificar las causas de los posibles fallos. Es imprescindible contar con una estrategia, unos objetivos y un plan de gestión del riesgo.
- **Suficiente**, en términos de análisis e interpretación de los **factores origen del riesgo**. La granularidad es importante y, para lograrla, el plan de gestión del riesgo ha de contemplar el establecimiento de indicadores que aporten datos y detalle, y que permitan llevar a cabo un seguimiento.
- **Orientada a resultados**, y reforzada por un plan de gestión del riesgo. Aunque ha de abordarse como un ciclo de mejora continua, cada objetivo ha de ligarse a un límite temporal que permita planear las acciones a tomar y asociar los recursos que se necesitarán en cada caso.
- **Comunicada**, ya que el compromiso de todas las personas involucradas es crítico. Por ello, desde a fase de desarrollo del plan de gestión de riesgo es necesario fomentar la participación y, una vez definido, dar publicidad a su contenido e incorporarlo a la cultura de empresa, haciendo extensibles a todos los valores que resume.

Entre las iniciativas de gestión del riesgo más efectivas, según el estudio realizado por KPMG en 2013, se encuentran las escogidas por:

- 53% escogen alinear la estrategia de gestión del riesgo con la de la compañía.
- 52% se basan en una efectiva política de comunicación del riesgo.
- 46% se apoyan en el desarrollo de los equipos proporcionándoles la formación e información necesarias.
- 27% disfrutan de un mayor compromiso por parte de niveles ejecutivos de su empresa en esta materia.
- 26% recurren a un proveedor externo que les guíe en este campo.

2. Pobre definición del alcance del proyecto

“ La falta de planificación del calendario de proyecto, sus actividades y los recursos que a cada una se asignan aboca al fracaso al 39% de los proyectos. ”

Según datos de IT Cortex.

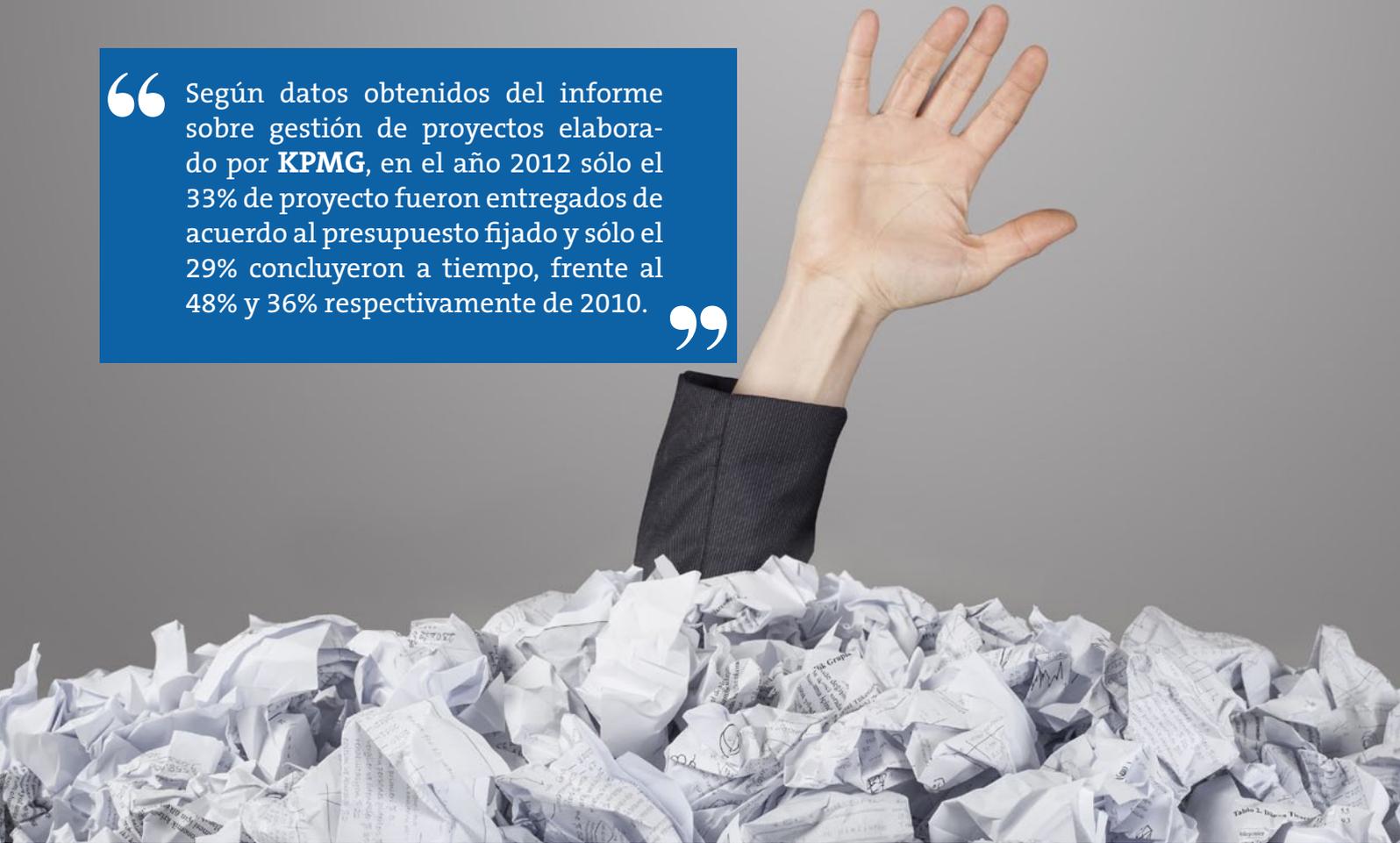
El alcance de proyecto combina el establecimiento de responsabilidades, procedimientos e interrelaciones, ayudando a definir objetivos, especificar medios disponibles, evaluar el impacto de factores internos y externos que puedan causar un impacto sobre los resultados, para, de acuerdo a los plazos fijados, desarrollar una planificación.

Muchas veces la Dirección de Proyecto no es rigurosa a la hora de **establecer el alcance e implicaciones del proyecto**. En ocasiones, no se contemplan todas las variables, o no se dispone de información suficiente sobre las mismas. A veces la Dirección de Proyecto no cuenta con la experiencia o conocimientos necesarios e incurre en ambigüedades que hacen perder utilidad a la definición de alcance de proyecto, que ha de ser:

- **Clara**: directa y transparente, fácil de interpretar.
- **Concisa**: se trata de aportar directrices, no de desarrollar ideas, para eso está la planificación.
- **Carente de ambigüedades**: evitando abstracciones y tratando de no entrar en demasiado detalle.
- **Comprensible para accionistas, ejecutivos y miembros del equipo**: para lo cual el primer paso es recoger su contenido en un documento formal que pueda ser compartido.

3. Falta de realismo en el establecimiento de metas

“ Según datos obtenidos del informe sobre gestión de proyectos elaborado por **KPMG**, en el año 2012 sólo el 33% de proyecto fueron entregados de acuerdo al presupuesto fijado y sólo el 29% concluyeron a tiempo, frente al 48% y 36% respectivamente de 2010. ”



En muchos proyectos se establecen metas demasiado ambiciosas, objetivos inalcanzables, ya sea a nivel de plazos de ejecución, distribución de cargas de trabajo, o previsión de recursos; que surgen de planteamientos carentes de realismo.

La principal causa de este fallo, bastante común por otra parte, es la **inexperiencia de la dirección de proyecto**, la falta de precedente o la ausencia de solidez en la información sobre la que se realizaron los cálculos y se detalló el plan. Para evitar el negativo impacto que este error tiene, no sólo en el curso del proyecto y la **moral de los equipos**, sino también en la **imagen corporativa** se debe prestar atención a:

- Prever la participación de los responsables en cada fase en la etapa de **planificación**.
- Emplear métodos de gestión de proyectos que, como el de la **cadena crítica**, introduzcan amortiguadores de tiempo capaces de aportar un margen que contribuya a solucionar situaciones adversas.
- **Testear el alcance del proyecto** propuesto antes de llevarlo a la práctica.
- Poner atención al feedback.
- La solución a este fallo puede ser la aplicación de una metodología, de propio diseño o la incorporación de una ya existente, desde la etapa de planificación. De hecho, como muestra el siguiente gráfico es una de las principales diferencias entre los proyectos de éxito o los abocados al fracaso.

4. Falta de margen de reacción



La **falta de margen de reacción** provoca males mayores y es la causante de retrasos que se acumulan, pudiendo provocar la entrega del proyecto dentro de plazo, una inconveniente utilización de recursos o una toma de decisiones del todo errónea. Sus causas más habituales son:

- **Falta de conocimiento.**
- **Inexperiencia.**
- **Fallos de comunicación.**
- **Malentendidos.**
- **Inadecuada planificación.**

Sin embargo, es el erróneo **establecimiento de prioridades** la principal **causa de fracaso de proyectos** por este motivo. La relevancia de conocer la diferencia existente entre lo urgente y lo importante es la clave. Para comprenderla mejor:

- **Urgente e importante:** crisis, deadlines, problemas de prensa o reuniones.
- **No urgente pero importante:** prevención, preparación, planificación, reforzamiento de relaciones, mantenimiento de vínculos, establecimiento de valores, entre otros.
- **Urgente pero no importante:** interrupciones (en persona o por teléfono), emails, informes y algunas reuniones.
- **No urgentes ni importantes:** tareas triviales, correspondencia no relevante, algunas llamadas de teléfono, los ladrones de tiempo o las actividades de escape.

5. Fallos de comunicación



“ El 57% de las ocasiones en que un proyecto fracasa, lo hace porque existe una mala comunicación entre partes relevantes ”

Según datos de **The Bull Survey**.

Conocer el progreso del proyecto y los desafíos a que se ve sometido en cada fase es imprescindible para poder tomar decisiones orientadas a ejecutar los ajustes necesarios y corregir las desviaciones.

Evitar los errores de comunicación es posible y prevenirlos depende de:

- **Crear un plan de gestión de la comunicación.**
- **Diseñar distintos canales de comunicación y habilitarlos.**
- **Apoyarse en la tecnología para facilitar la comunicación gracias a la automatización y actualización continua que pueden proporcionar algunos softwares y herramientas de gestión de proyectos.**

Otras causas de fracaso de proyectos

Además de las principales causas de fracaso de proyectos citadas, otros **fallos reseñables, pero absolutamente evitables**, son:

- Ausencia de controles de calidad.
- Mala coordinación de los recursos.
- Excederse en los costes.
- Inadecuada selección de proveedores.
- No establecimiento de indicadores que permitan medir el progreso.
- Conflicto de prioridades y políticas.



Las 10 claves del éxito en un proyecto



Es cierto que cada proyecto es único, que nada de él puede equipararse a una rutina, sin embargo, existen una serie de directrices que, al aplicarse, resultan en el cumplimiento de una meta, la **consecución de un proyecto dentro de plazo y sin sobrepasar los costes previstos**. Por eso, además de evitar las principales **causas de fracaso de proyectos**, los responsables han de intentar aplicar las siguientes recomendaciones, que **garantizan el éxito y la minimización del riesgo**

1. Involucrar a los participantes.
2. Contar con el apoyo de la Dirección Ejecutiva.
3. Definir los objetivos de forma clara y precisa.
4. Planificar de forma óptima el alcance del proyecto.
5. Agilizar los procesos.
6. Disponer de una Dirección de Proyecto experimentada.
7. Ser impecable en la gestión financiera.
8. Garantizar la cualificación de los recursos.
9. Desarrollar e implementar una metodología.
10. Tratar, en la medida de lo posible, de emplear herramientas e infraestructuras estándar.

Terminado el proyecto, ¿cómo se puede saber si realmente se ha tenido éxito? El **signo más claro de un proyecto exitoso** es que el cliente realiza nuevos pedidos y, **¿quién no necesita más trabajo hoy en día?**



Síguenos en:  