

# ¿Cómo finalizar con éxito proyectos complejos de tecnologías de información en el mundo real?

## How to finish successfully difficult information technology projects in the real world?

**José Luis Irizarry**

Project Manager, Business Intelligence Consultant

jirizarry@gmail.com

Recepción: 15/11/18 Aceptación: 15/01/19

### Resumen

Son varias las causas que hacen a un proyecto de tecnologías de información difícil de terminar con éxito. Un estudio de *The Standish Group CHAOS report 2015* muestra diez causas que comprenden la falta de: patrocinio de la alta dirección, madurez emocional, participación de usuarios durante la ejecución del proyecto, requerimientos claramente definidos, optimización, personal técnico experimentado, arquitectura estándar, procesos ágiles, modesta ejecución, experticia en gerencia de proyectos y objetivos de negocios claros.

La gerencia de proyectos es una necesidad imperante en toda organización, ayuda a transmitir claridad sobre la justificación de un proyecto, sus objetivos, el alcance, los entregables, beneficios del proyecto, su rentabilidad, etc. La gerencia de proyectos permite que la ejecución de proyectos sea realizada de manera ordenada, costo efectiva, en tiempo y con calidad. **Palabras Clave:** alta gerencia, organización, rentabilidad, calidad.

### Abstract

There are several causes that make an information technology project difficult to finish successfully. A study by The Standish Group CHAOS report 2015 shows ten causes consisting in lack of: sponsorship from top management, emotional maturity, participation of users during the execution of the project, clearly defined requirements, optimization, experienced technical staff, standard architecture, agile processes, modest execution, expertise in project management and clear business objectives.

Project management is a prevailing need in any organization, helps to transmit clarity about justification of a project, its objectives, scope, deliverables, its benefits, its profitability. Project management allows the execution of projects to be carried out in an orderly, cost effective and timely manner and with quality as well.

**Keywords:** senior management, organization, profitability, quality.

**EMPRESA**  
*y Sociedad*

Como finalizar con éxito proyectos complejos de tecnologías de información en el mundo real.

De acuerdo al estudio de *The Standish Group CHAOS report 2015* en base a veinticinco mil proyectos analizados del 2011 al 2015, se tienen las siguiente estadísticas:

**Tabla 1.** Resolución moderna para proyectos

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

**Fuente:** *The Modern Resolution (On Time, OnBudget, con resultado satisfactorio)* de todos los proyectos del año 2011 al 2015 dentro de la nueva base de datos CHAOS

Con base en el cuadro de arriba de un 27% a un 29% de los proyectos analizados por *The Standish Group* fueron exitosos (en tiempo, en presupuesto, con un resultado satisfactorio) del año 2011 al 2015. Los demás proyectos fueron retadores y fallidos.

En función del citado estudio, las diez causas que hacen a un proyecto tecnológico difícil de terminar con éxito comprenden la falta de: patrocinio de la alta dirección, madurez emocional, participación de usuarios durante la ejecución del proyecto, requerimientos claramente definidos, optimización, personal técnico experimentado, arquitectura estándar, procesos ágiles, modesta ejecución, experticia en gerencia de proyectos y objetivos de negocios claros.

En base a mi experiencia de más de 15 años en gerenciar proyectos tecnológicos a nivel local y regional, con relación a la falta de patrocinio de la Alta Dirección, uno de los factores clave de éxito más importantes para finalizar un proyecto difícil es que la Alta Dirección o Patrocinador de la empresa que recibirá la solución, esté consciente de la complejidad del proyecto. Por ejemplo se puede tener un proyecto de implementación de un sistema ERP para automatizar los procesos clave de su empresa, se lleva un 60% de avance pero tiene 8 semanas de atraso.

La Alta Dirección y Patrocinador deben apoyar al gerente del proyecto por parte de la empresa consultora, al dueño de la

solución y usuarios finales por parte del negocio para terminar el proyecto, no se debe pausar el proyecto y buscar culpables, se debe terminar el proyecto. Con ese porcentaje de avance no puede cancelarse. Los responsables del proyecto (dueño de la solución, gerentes de proyectos, *sponsor*) tienen que asumir su compromiso. ¿Cómo?: agilizando la comunicación humana en el proyecto, trabajando más en equipo de manera enfocada, priorizando los problemas en el proyecto, identificando sus causas raíz y buscando soluciones consensuadas, todo esto debe ser realizado por los equipos de trabajo del proyecto tanto del lado de la empresa cliente como del lado de la empresa consultora. Otros ejemplos de apoyo de la Junta Directiva y Patrocinador de un proyecto: no viene un equipo a tiempo por lo cual el Patrocinador debe autorizar alquilar un equipo local; vienen 30 días pico de trabajo y se necesita que el personal trabaje de lunes a domingo hasta las 11 de la noche, el Patrocinador debe autorizar horas extras, transporte y alimentación; cuando hay conflictos de personal en los equipos de trabajo que los gerentes de proyectos deben resolver y por más que lo intente no lo logran, entonces el Patrocinador reúne al personal conflictivo y les pide que dejen de pelearse, que ya no busquen culpables y que apoyen a los gerentes del proyecto con acciones reales.

Los Gerentes de Proyectos (ya sea de la empresa como de la empresa consultora) aun con el nivel de empoderamiento que les da la Junta Directiva de una empresa y el Patrocinador, necesitan una red de

apoyo para administrar las crisis en los proyectos. Esa red de apoyo es precisamente un miembro de la Junta Directiva de la empresa y el Patrocinador. No se vale que la Junta Directiva o Patrocinador digan “que decida como hace el gerente de proyectos para resolver las crisis en el proyecto”. La Alta Dirección o Junta Directiva de una empresa debe apoyar a los gerentes de proyectos (de la empresa y del consultor) para gestionar personal de los diferentes departamentos de la empresa, motivando y hablando directamente con los gerentes para que su personal colabore en actividades del proyecto, en fechas y horas específicas. Con ese liderazgo se lleva a un buen término los proyectos de tecnologías de información. Acerca de la falta de participación de los usuarios durante la ejecución de un proyecto, se resuelve con una adecuada planificación del proyecto antes de su ejecución. La planificación de un proyecto no es un plan de trabajo con actividades y fechas, es mucho más. Incluye poner por escrito los objetivos del proyecto, el alcance, que no incluye el proyecto, los entregables, el organigrama del proyecto, el plan de trabajo, el plan de comunicación humana, los beneficios del proyecto y el presupuesto de inversión del proyecto. Se anexa el estudio de factibilidad del proyecto. El proyecto y su presupuesto de inversión deben ser aprobados por la Junta Directiva de la empresa.

En la parte de organización del proyecto se deben identificar a los dueños del nuevo sistema y usuarios finales, quienes deben participar activamente en el proyecto, específicamente en la fase de toma de

requerimientos, pruebas del sistema nuevo con usuarios validadores, capacitación de usuarios finales y carga de datos iniciales al nuevo sistema cuando entre a operar en vivo. Al entrar a operar en vivo el nuevo sistema, el dueño del sistema y los usuarios finales comienzan a utilizarlo en su día a día.

La falta de madurez emocional se resuelve aplicando inteligencia emocional la cual comprende administrar las emociones donde existen enfrentamientos verbales, gritos y faltas de respeto, usuarios con carácter variable que no saben definir requerimientos y resiliencia que significa desarrollar la capacidad de resistencia psicológica, mental, espiritual y física durante las épocas pico del proyecto.

En proyectos complejos, muchas veces cuando se ha pasado la fecha planificada de finalización de un proyecto, la Alta Dirección y Patrocinador que conforman la red de apoyo de los gerentes del proyecto deben instruir (traducido: dar órdenes específicas) al dueño de la solución por parte del negocio y a sus colaboradores a dejar a un lado su ego, comentarios pesados, búsqueda de culpables y maltrato al personal de la empresa consultora que está haciendo el proyecto. Específicamente la Alta Dirección y Patrocinador del proyecto deben concientizar al dueño de la solución y gerente del proyecto por parte del negocio y a sus colaboradores en que trabajen diariamente y directamente con el gerente del proyecto y personal de la empresa consultora en terminar el proyecto, trabajando en equipo, no buscando culpables y enfocándose en resolver cada inconveniente

en base a prioridades. Para hacer efectiva esta práctica, el discurso de la Alta Dirección hacia el dueño de la solución por parte del negocio y a sus colaboradores debe hacerse en persona y también deben estar presentes el gerente del proyecto y equipo de la empresa consultora, para que todos estemos en la misma sintonía.

Sobre la falta de requerimientos claramente definidos, es una de las razones más comunes por la que los proyectos de tecnologías de información se vuelven difíciles. Al inicio de la ejecución del proyecto, ya sea que aplique metodologías SCRUM o en cascada, es factor clave de éxito definir de forma precisa, detallada y con ejemplos los requerimientos para el nuevo sistema de información. En el mundo real se puede resolver con dos estrategias para levantar requerimientos: una es mapear el proceso actual, identificar sus debilidades, mapear el proceso mejorado incorporando sistemas y tecnologías, documentar las fórmulas y reglas del negocio, identificar las pantallas, los reportes y gráficas requeridos del sistema. La otra estrategia se aplica cuando el sistema debe terminarse de prisa por el factor tiempo y consiste en documentar las fórmulas y reglas del negocio e identificar las pantallas, los reportes y gráficas requeridos del sistema, sin mapear el proceso actual y sus mejoras. La estrategia seleccionada para levantar requerimientos debe quedar por escrito en el alcance del proyecto y debe ser aprobada por el dueño del nuevo sistema. El gerente del proyecto debe ser un facilitador con el dueño de la solución y el especialista de la solución para definir claramente los requerimientos;

sino lo hace estaría demostrando incapacidad para la formulación, evaluación y ejecución del mismo. Contrate consultores experimentados.

Respecto a la falta de personal técnico experimentado por parte de la empresa consultora durante la ejecución del proyecto se resuelve seleccionando antes de la ejecución del proyecto al personal que posea conocimiento técnico y años de experiencia en proyectos similares donde se han utilizado metodologías y tecnologías iguales a la del proyecto que se va a ejecutar. En proyectos complejos, durante su ejecución, no debemos tener técnicos que estén aprendiendo a programar o aprendiendo a utilizar las tecnologías que forman parte del proyecto. Necesitamos técnicos expertos que conozcan su trabajo y lo hagan rápido aplicando autocontrol de calidad, lo cual es clave antes de validar la nueva solución con los usuarios

validadores.

Todo proyecto ya sea pequeño, mediano o grande debe tener un gerente de proyectos tanto del lado de la empresa cliente como del lado de la empresa consultora o si es del departamento de TI de la empresa cliente, también deben existir gerentes de proyectos. La gerencia de proyectos es una necesidad imperante en toda organización, ayuda a transmitir claridad sobre la justificación de un proyecto, sus objetivos, el alcance, sus beneficios, su rentabilidad. La gerencia de proyectos permite que la ejecución de proyectos sea realizada de manera ordenada. El uso de metodologías ágiles como SCRUM y la aplicación de una metodología formal de gerencia de proyectos como lo es PMP del *Project Management Institute* contribuyen directamente a terminar los proyectos en tiempo, costo, con resultados satisfactorios y con calidad.

## Referencias

The Standish Group. (2015). Chaos Report 2015 (1 ed.). Boston, USA