

# Descubriendo Problemas en los Proyectos



**Autor: Norberto Figuerola**

***“Cuáles son las técnicas para descubrir y manejar a tiempo los problemas en un proyecto ?”***

Estuve leyendo un debate en un foro de Project Management donde se hacía la pregunta expuesta más arriba y se discutían las técnicas que debían aplicarse para descubrir problemas y luego manejarlos en un proyecto. Usted podrá ver en nuestro sitio web que ya hemos ya escrito anteriormente un artículo sobre **Resolución de Problemas** y espero que pueda haberlo leído. En este caso me pareció apropiado escribir este nuevo artículo, dado que en el anterior no consideré este planteo, sino más bien una descripción sobre las formas y procesos de resolver los problemas. La duda que planteaba el autor del debate, se originó en el hecho de que él presencié la necesidad de que un CIO tuviese que preguntarle al equipo de trabajo si un proyecto estaba teniendo problemas. Otra forma de ver esto es "confiar pero verificar" lo que el PM está diciendo.

La realidad es que si usted es un PM o cualquier otro tipo de manager, nadie quiere que la alta dirección esté mirando sobre su hombro. Pero volviendo a dicho debate, la pregunta concreta sería si existen técnicas para descubrir y tratar los problemas de forma proactiva actuando como un PM. En realidad la respuesta más clara y concreta es que

todo PM con experiencia debería saber cómo preguntar e investigar sobre la marcha de un proyecto y obtener la respuesta necesaria si existe algún problema potencial en el mismo. Sin embargo, esto no es algo que se aprende sentado en un salón de clase sino sólo con la experiencia de haber estado en el campo de batalla.

El ejemplo que se planteaba sobre el CIO averiguando sobre problemas en un proyecto podría darse solamente si es que no está recibiendo de la PMO u otra estructura similar los informes correspondientes sobre la marcha del proyecto, los cuales deben ser actualizados periódicamente por cada uno de los directores del proyecto. En concreto, o bien no tiene el informe o bien desconfía de los mismos.

El ejemplo del CIO hurgando los proyectos demuestra además dos cosas: que no está cumpliendo con su trabajo real por un lado y por el otro que a la alta dirección no le gustan las sorpresas, por lo que posiblemente haya tenido casos similares, y por eso actúa de ese modo. Si realmente existe un problema y amerita elevarlo el PM debe comunicarlo a la brevedad posible. Una de las cualidades de un PM es descubrir y abordar las cuestiones del proyecto de una manera proactiva. Si bien a nadie le gusta recibir sorpresas, si usted no puede solucionar el problema es su deber comunicarlo a la brevedad y se supone que nadie debe matar al emisario, porque lo que queremos es hacerle llegar a cierto directivo información que vale la pena tenga en cuenta.

El PM tiene que hablar constantemente con todo el mundo, recuerde que la Comunicación es la habilidad que debe desarrollar con más frecuencia. Él es el comunicador. Su función principal es la Gestión de la Integración del Proyecto. Si falla esto, falla todo el proyecto.

Idealmente, usted debería estar en una situación donde los problemas se les presentan en un momento adecuado para tomar acción o decisión, pero si usted está atrapado en una situación donde la gente no lo está informando correctamente, tendrá que repensar radicalmente su relación con su equipo o la forma en que se está comunicando.

Todos los proyectos tienen problemas, esta es la naturaleza de los proyectos. Algunos de los problemas se pueden resolver y otros no, pero tienen que ser contenidos, también es cierto que hay algunos que deben ser ignorados. Usted estaría perdiendo mucho tiempo si trata de resolver todos los problemas del proyecto, de hecho tratando de hacerlo, probablemente el desempeño del proyecto sea peor.

También depende de lo que se entiende por "problema". Si no está relacionado con el logro de los resultados del proyecto, podría hasta ignorarlo. Aquí le pido vuelva a releer el artículo "**Resolución de Problemas**" en donde explico las diferentes categorías que podrían tipificarse a los mismos y cómo muy escuetamente los trata el propio PMBOK®. Existe un problema de semántica sobre todo cuando se confunden riesgos, "issues" y problemas. Los problemas son los que suceden, no tienen probabilidad y en ese sentido podríamos asimilarlos a los "issues". (lea más sobre esto en el artículo referenciado).

Los proyectos están ahí para lograr un resultado, y si no está en camino de lograr este resultado porque hubo un problema, a menudo es demasiado tarde, de ahí la importancia de la detección temprana de los mismos para actuar en consecuencia.

Si la marcha del proyecto es baja estamos con señales de tener problemas y es posible vincular todos los temas relacionados con el rendimiento pobre del proyecto juntos en un diagrama de causa y efecto, y por lo tanto identificar lo que está en el núcleo. Esto se puede hacer relativamente rápido con el equipo en un ambiente abierto y honesto. Lo importante siempre es encontrar el tema central que limita el rendimiento del proyecto. A veces el problema suele ser causado por el top management o el cliente, entonces tiene que ser claramente informado para que sea resuelto rápidamente.

Ciertamente, el PMBOK® como decíamos en nuestro artículo de referencia no habla de problemas sino de “issues y riesgos”. Los riesgos son las limitaciones que podrían inhibir el cambio, los issues son los que ya están limitando. Volviendo al planteo hecho en el foro podría indicar aquí algunas técnicas válidas:

- En primer lugar, se supone que usted maneja una lista de los problemas del proyecto (“issue log”) que de acuerdo a si se solucionan o no, van complicando la marcha del mismo y es momento de levantar la bandera roja.
- Revisar toda la documentación respecto de las asunciones y suposiciones que se hicieron en el Plan del Proyecto. Revise y asegúrese de que las mismas siguen siendo correctas, y cuál sería el impacto si no lo son.
- Otro paso importante es revisar constantemente el Registro de Riesgos y cómo evolucionan o cambian a lo largo del tiempo.
- Hacer lo mismo con las expectativas y la matriz de intereses de cada grupo de interesados, la comprobación de sus hipótesis, sobre todo en la realización de beneficios.
- A menudo la principal fuente de riesgos y problemas son los cambios. Muchos de estos cambios surgen de maniobras políticas dentro de alta dirección o el cliente. Por supuesto que la forma de contener esto es tener un proceso formal de solicitud de cambio e informar el impacto que produce el mismo en el proyecto original.
- Verifique el trabajo del equipo. Se supone que las tareas de team building y motivación fueron hechas apropiadamente, pero puede ocurrir algún conflicto o problema de relaciones personales que usted puede no estar viendo.
- Controle a sus proveedores, calidad, tiempo de entrega y cumplimientos.
- Finalmente un proceso interno o externo de verificación y validación independiente (IVV) o auditoría del proyecto puede ayudar cuando encuentra un bajo rendimiento o problemas en las entregas. Algo que podría también solicitarlo a la PMO.

Cuando me tocó trabajar en una PMO, desarrollando funciones de Quality Assurance en proyectos encontré y tipifiqué los siguientes casos:

1) Casos en que el CIO, PM, etc, no tenían ni idea acerca de los problemas que existían o que se avecinaban. Este podría ser el resultado de la falta de competencia, o de estar demasiado ocupados.

2) Casos en que el CIO, PM saben que hay problemas, pero no conocen plenamente el diagnóstico y cómo resolverlos. Una vez más, esto podría ser un problema de competencia, o que sienten que están demasiado ocupados para hacerles frente hasta que se conviertan en problemas mayores. En algunos casos el problema es el resultado de algo que se hace, o no se hace al principio del proyecto (por ejemplo, mala gestión de los requisitos), y solucionar estos problemas requeriría un presupuesto adicional y esfuerzo de trabajo que podrían retrasar todo el proyecto. En otros casos, el problema era el resultado de la empresa adjudicataria del contrato de desarrollo de TI (proveedor equivocado), y el CIO no quería llegar a la dolorosa verdad que tenía que cambiar de caballo en medio del río.

3) Los casos en que el CIO, PM, etc conocen que hay problemas, pero a propósito no los informan de manera que la alta dirección de la empresa no se entera de ellos. Veo esto con frecuencia en diversos grados, donde tanto el CIO como el PM no son tan honestos como podrían serlo (y en algunos casos, francamente deshonesto) cuando se comunica la salud de un proyecto al top management de la compañía.

Como conclusión se habla mucho y hemos escrito también artículos sobre toma de decisiones y resolución de problemas que son aspectos mencionados por el PMBOK® y cualidades muy importantes que deben tener todos los PMs. Sin embargo este punto de evaluación temprana de problemas también lo es, dado que otro foco crucial en la gestión de los proyectos es actuar con proactividad.

*Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.*

*Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Noviembre de 2008. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.*