

Factores influyentes en el fracaso de la administración de un proyecto. Un caso de estudio en la ULACIT

Susana Villalobos Briceño

ULACIT, San José, Costa Rica

Hoy en día la administración de proyectos ha sido utilizada para gestionar, controlar el tiempo, costo y alcance de los mismos, con el objetivo de poder realizar el cierre del proyecto y hacer la entrega del producto o servicio solicitado. Sin embargo, hay varios factores que influyen de tal forma que esta gestión no llega a ser exitosa y se ve afectada en varios aspectos. En la presente investigación se realizó una encuesta tanto a estudiantes(activos o egresados) como a profesores de la Maestría de TI con mención en administración de proyectos, además participaron alumnos de la Maestría de Administración de Proyectos, de la ULACIT. Dicha encuesta trata sobre el tema del caso de estudio, por medio de una encuesta, se les consulta sobre la experiencia que poseen al respecto, se les solicita la evaluación del impacto de los factores que influyen en el fracaso de un proyecto, como también los encuestados aportan posibles factores que afectan negativamente un proyecto.

Los resultados obtenidos revelan que existen factores humanos que influyen de gran manera y también hay aquellos que aparecen con el tiempo en el ambiente laboral y llegan a perjudicar indirectamente. Todos estos factores deben ser gestionados por medio del personal identificado en el plan del proyecto.

Palabras clave: plan, costo, tiempo, alcance, objetivos, cierre

Antecedentes

Administración de Proyectos

La Guía del PMBOK Quinta Edición indica que un proyecto es aquello que se hace de forma temporal, para crear un producto o prestar un servicio, el cual tiene un inicio y un fin. El cierre del proyecto se realiza cuando se han alcanzado todos los objetivos o bien porque estos no se cumplirán o la necesidad inicial del mismo ya no existe (Project Management Institute, Inc., 2013).

La administración de proyectos permite llevar a cabo etapas como planificación y seguimiento, teniendo en cuenta todos los recursos que se necesiten para llevarlo en el menor tiempo posible y con el costo establecido. Para la gestión del proyecto se genera documentación como: el anuncio del alcance, el EDT (descomposición del alcance), diccionario del EDT (contiene información tal como: descripción del trabajo, recursos, estimaciones de costos, hitos de cronograma, criterios de aceptación) y por último toda documentación de los planes subsidiarios según indica la Guía del PMBOK Quinta Edición (Project Management Institute, Inc., 2013).

De la mano de la administración de proyectos hay un papel muy importante, que lleva a cabo una persona nombrada como el director del proyecto, él es el líder que guía al equipo de trabajo, impulsándolo a lograr los objetivos del proyecto, teniendo en cuenta habilidades como: trabajo en equipo, comunicación, conocimientos de política y cultura, negociación, entre otros (Project Management Institute, Inc., 2013). De acuerdo a Templenton (2012) no todos los administradores de proyectos son buenos, esto porque la cultura laboral en ocasiones no es una fuente de apoyo, por lo que el administrador busca la mejor manera para controlar todos los procesos desde el inicio hasta el cierre. Debe ser una persona auténtica, única y además logrando así transmitir estas cualidades a todo el equipo de trabajo (Hollingsworth, 2010). Una gran cualidad que este debe poseer es la habilidad para resolver conflictos, de acuerdo Hagemann & Stroope (2012) para controlar situaciones difíciles se pueden poner en práctica

varias actitudes como: escuchar, disculparse, ignorar situaciones que generan más problemas, negociar, compartir, tener buen humor, entre otras.

La Guía del PMBOK indica que el éxito de un proyecto se mide si completó el alcance, tiempo, costo y riesgos dentro de las restricciones (Project Management Institute, Inc., 2013). Elgarresta y Contel (2013) proponen que las actividades deben ser rentables o aceptables, también Fuentes, Ojeda, y Pérez (2012) agregan que los objetivos se realicen en el tiempo y costo pactado.

Factores influyentes en el resultado de la administración de proyectos.

Muchas veces el término fracaso se asocia a banca rota, o a indicadores tales como: económicos, financieros, de mercado, intervención, otros. (Börger, Figueroa, & Vecchiola, 2009). Pero también hay estudios que demuestran que no solamente el fracaso se asocia con pérdida financiera, sino también que una empresa o negocio se encuentre constantemente en situaciones difíciles (Tascón & Castaño, 2012).

Ante esta situación muchas empresas o instituciones desean conseguir el éxito, lo persiguen de tal manera que apuestan a la creación de un producto exitoso o anhelan prestar un servicio útil y provechoso, generalmente el ambiente que se desarrolla o lo que se promueve en estos lugares es: ser eficientes, eficaces, controlar todos los procesos y hacer todo bien. Por lo que la cultura de trabajo se inclina a tener siempre resultados positivos y evitar ante todo cometer fallas. (Osorio, 2010). Sin embargo, también existen una serie de factores que pueden influir de manera negativa, dando como resultado en un fracaso desde la perspectiva de administración de proyecto. Algunos de estos factores son:

- 1. Miedo:** En la actualidad el cometer un fallo es sinónimo de perder, por eso muchos libros de administración de proyectos hablan de cómo obtener el éxito, cuáles aspectos se deben evitar durante el proyecto y cómo emprendedores han logrado ser exitosos. (García, 2012).
- 2. Ausencia de liderazgo:** Kendrick(2012) narra en su libro "Resultados sin autoridad" indicando que muchos líderes no poseen el control suficiente

para llevar el proyecto a un cierre exitoso; menciona ciertos factores que el líder debe controlar, tales como: mediciones, hitos, comunicaciones, recompensas, monitoreo de riesgos, entre otros.

El líder también debe ser capaz de tener una gran influencia y responsabilidad en las adquisiciones de un proyecto (Skypper, 2012).

3. **Mala comunicación:** Fewell (2014) indica que toda documentación es buena, pero puede darse una mala interpretación si no hay buena comunicación, tanto en lo administrativo como financiero.
4. **Mal manejo de presupuesto:** Si se tiene una buena planificación del presupuesto, se podrá reaccionar a los cambios del entorno, de lo contrario no. (Lorain, Sastre Peláez, & García Domonte, 2013)
5. **Falta de dominio personal:** El personal no está capacitado para resolver preguntas como ¿quién soy? ¿qué puedo lograr y qué no? (Moure Ferreiro, 2013)
6. **Falta de tiempo:** Bell (2011) indica que el tiempo es dinero, en ocasiones hay factores internos o externos que afectan al proyecto como lo es la negligencia.
7. **Ambiente laboral no adecuado:** Actualmente el ambiente laboral se vuelve muy demandante por lo que genera estrés en la vida de los trabajadores (Velázquez & de León Jiménez, 2010).
8. **Ausencia de ética:** Al no tener un buen enfoque de buenas cualidades interpersonales influirá en la actitud del resto del equipo de trabajo durante todo el proyecto. (Fontrodona & Argandoña, 2012).

Para poder mitigar estos factores negativos, tales como el mal manejo del equipo trabajo, presupuesto u otros, muchas empresas utilizan metodologías o guías que ayuden en el ciclo de vida del mismo. Entre ellos se puede mencionar, Lean Thinking, que es un método que permite a todo el personal crear una cadena de aprendizaje y de compartir ideas para que las actividades dentro del trabajo se vuelvan más eficientes y eliminar todo aquello que consuma recursos y no produzca valor (Kihn, 2012).

Según Kihn (2012) las personas no están acostumbradas a realizar cambios en como se manejan los procesos actualmente, por lo general los seres humanos se enfocan en cuál es la mejor manera de hacer las cosas, por lo que la metodología de Lean permite visualizar que todo aquello que no se realiza bien se elimine o se mejore. Lean tiene 5 principios: especificar el valor desde la perspectiva del cliente, identificar la cadena valor, optimizar el flujo del valor, preguntarle al cliente de su necesidad y darle continuidad a los cambios que impliquen mejoras (Sánchez-Losada, 2012). Según Sánchez-Losada (2012) al utilizar este método con las buenas prácticas del PMBOK ayudará a realizar una mejor gestión de un proyecto.

Ahora, si bien es cierto existen distintos métodos para mejorar la efectividad de la administración de proyectos, es necesario identificar de primera mano ¿cuáles son los factores que impactan de manera negativa y dan como resultado el fracaso en la administración del proyecto?(Swanson, 2014).

Objetivo general

Identificar los factores que influyen en el fracaso de la administración de proyectos.

Objetivos específicos

1. Verificar los factores que se determinaron en el estudio con los que se identificaron en la literatura.
2. Clasificar los factores, según su nivel de criticidad bajo la perspectiva de los administradores de proyectos consultados.
3. Ejemplificar al menos una administración de proyecto fallida.

Metodología

Selección de Metodología: es un estudio cualitativo, en el que se utiliza el estudio de caso, para poder explicar los comportamientos o funciones que llevan a cabo las personas (López-Herrera & Salas-Harms, 2009), y cómo influyen estas en los factores que causan el fracaso de la administración de proyectos.

Selección de Caso: El estudio se lleva a cabo en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología(ULACIT). Los criterios que se tomaron en cuenta para la selección del caso fueron: (1) La universidad cuenta con dos maestrías con mención de la administración de proyectos (2) Acceso a información y participación de la población existentes en las maestrías de administración de proyectos (3) La limitación en el tiempo para la recolección de datos, por lo que se selecciona solamente una Universidad.

Selección de Muestra: Se seleccionará en total 202 personas, las cuales serán estudiantes activos, egresados o profesores de la Maestría de TI con mención en administración de proyectos y la Maestría de Administración de Proyecto, de la ULACIT.

Instrumento de recolección de datos: Se utilizará el cuestionario como instrumento para la recolección de datos, el cual le permite a la persona encuestada responder con más veracidad (Barnham, 2012). Este cuestionario está dividido en tres secciones, la sección A la cual recolectará la información demográfica, sección B la experiencia en proyectos de los encuestados y la C contiene preguntas sobre los factores que influyen en el fracaso de administración de proyectos. La encuesta se realizó vía electrónica en la página web docs.google.com/forms.

Análisis de resultados

La encuesta se envió vía correo a 205 personas, tanto estudiantes activos, egresados y profesores de la Maestría de TI con mención en administración de proyectos y la Maestría de Administración de Proyecto. Se obtuvo un total de 53 respuestas, en donde 28 de ellas corresponden a la Maestría de TI y el 25 a Maestría en Administración de Proyectos. Del total de encuestados el 24.5% corresponde a mujeres y el 75.5% son hombres. Se determina que el 23% no cuenta con experiencia en proyecto, el 28% cuenta con experiencia menor a un año, el 36 % posee de 1 a 5 años, el 11.3% de 5 a 10 años y el 1.8% mayor a diez. Se determina también que el 26% responde que conoce de pocos proyectos

fracasados y 47% conoce varios proyectos que han fracasado, el 17% conoce bastantes, el 4% conoce muchos y solamente el 6% no tiene conocimiento alguno de fracasos en proyectos.

Durante el proceso de recolección de información se le solicitó a los encuestados que determinaran el nivel de impacto para los siguientes factores influyentes en el fracaso de la administración de proyectos: a) miedo, b) ausencia de liderazgo, c) mala comunicación, d) mal manejo de presupuesto, e) falta de dominio personal, f) falta de tiempo, g) ambiente laboral no adecuado, h) ausencia de ética. En la figura 1 se demuestra que el impacto más alto es la mala comunicación, seguidos por el mal manejo de presupuesto y la falta de dominio personal.

De acuerdo a los factores con menos impacto, los encuestados indican que tanto el miedo a fracasar, ausencia de ética, como ambiente laboral no apropiado son los factores menos influyentes en la administración de proyectos.

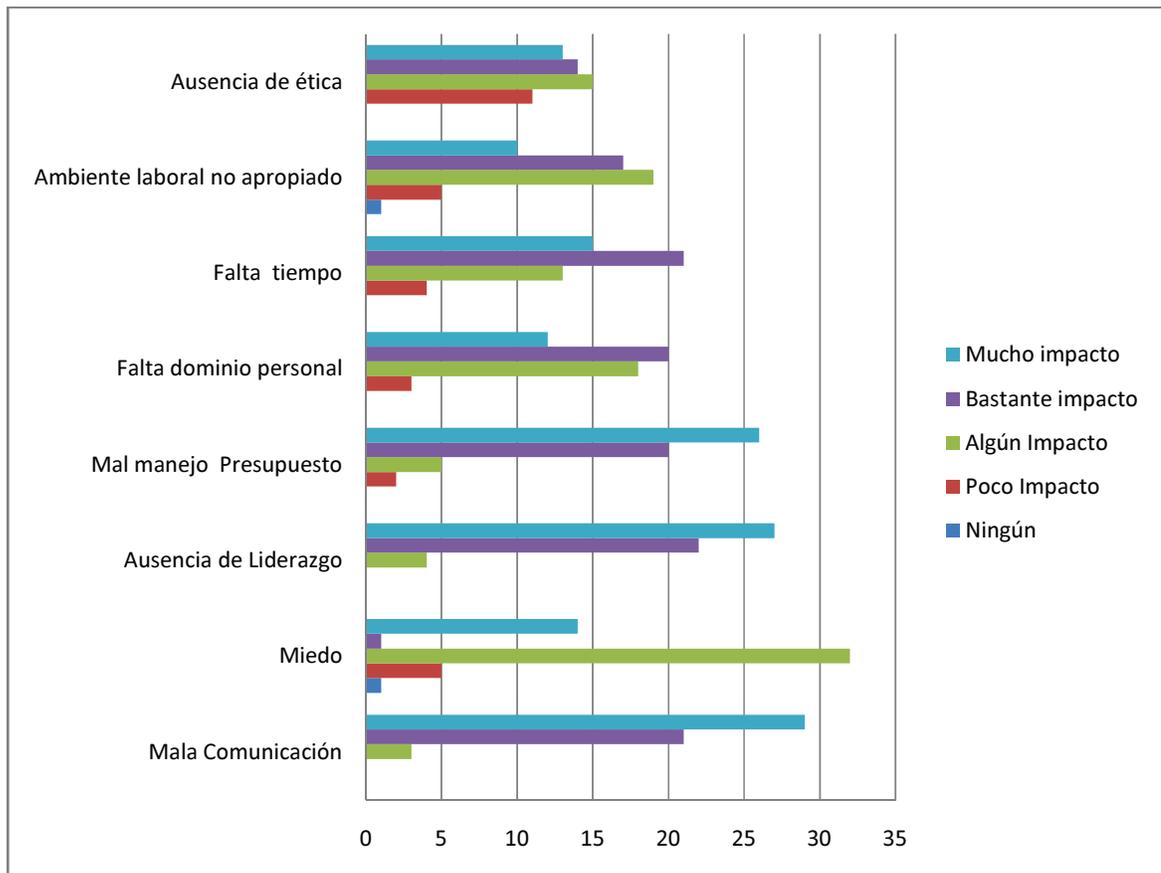


Figura 1 Valoración de los factores influyentes en el fracaso de administración de proyectos

Para determinar el nivel de influencia que tiene el director de proyecto, se realiza una pregunta a los encuestados sobre la influencia que tiene esta persona al dirigir y controlar el proyecto al éxito, por lo que en la figura 2 demuestra que el 55% de los encuestados determinó que hay una alta influencia en sus labores para controlar el ciclo de un proyecto hasta su cierre para que sea exitoso.

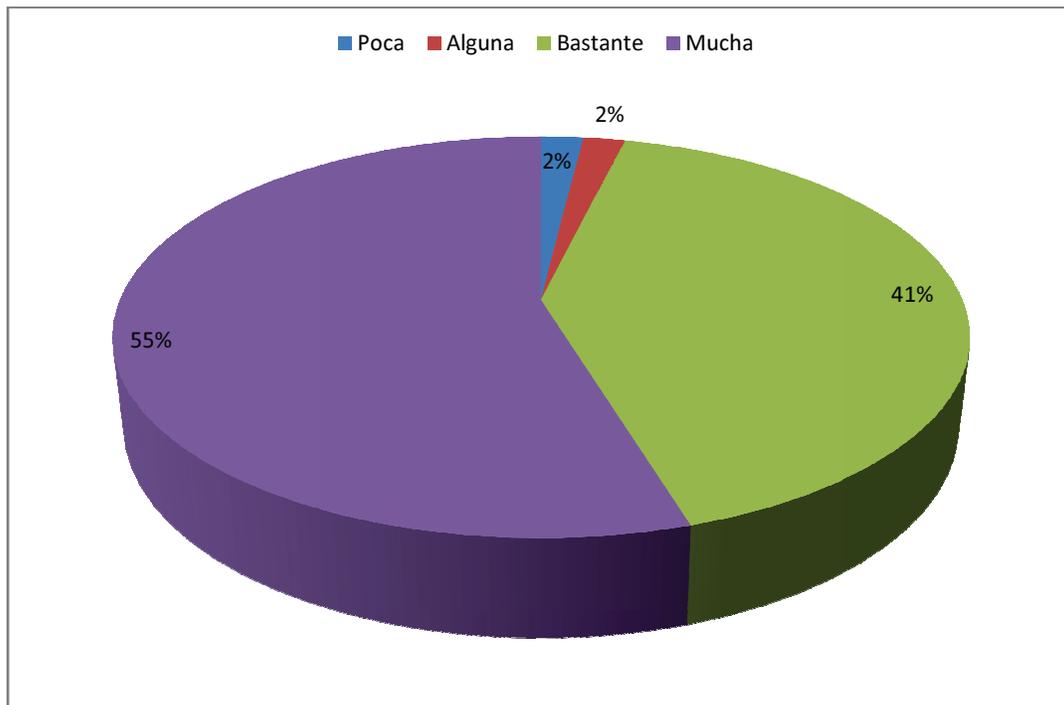


Figura 2 Valoración de la influencia del director del proyecto en el éxito de la administración de proyectos.

De igual forma para determinar si las metodologías de hoy en día ayudan a los directores del proyecto a tener éxito en la administración de los mismos, se les plantea una pregunta sobre la ayuda que brindan estas en administración de proyectos, en donde se puede ver claramente en la figura 3, que el 43% está de acuerdo en el uso de metodologías para ayudar al éxito del proyecto.

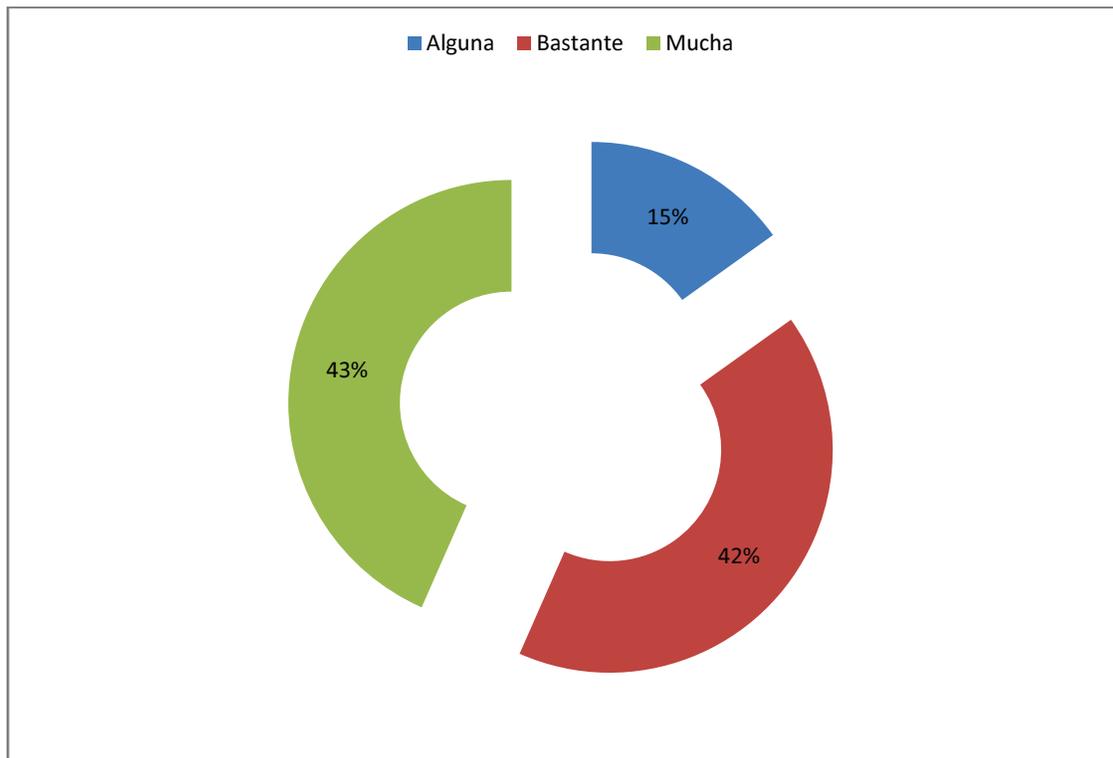


Figura 3 Valoración de la influencia de metodologías en administración de proyectos, en el éxito del mismo.

Por último se le solicita a los encuestados indicar tres factores diferentes a los mencionados, que influirán en el fracaso de un proyecto. La mayoría mencionó factores tales como: a) mala planificación u organización, b) falta de motivación, c) falta de monitoreo y control del proyecto, d) mala definición del alcance, e) falta de compromiso, f) poca claridad en metas y objetivos.

Ejemplo de proyecto fallido

Como parte de ejemplo de un proyecto fracasado es la construcción del estadio olímpico de Montreal, donde este incluía un velódromo para los eventos en bicicleta, el estadio olímpico y la villa para albergar a los atletas. Varios factores influyeron para que el proyecto no fuera todo un éxito, uno de ellos fue el aumento en los costos y el cambio en los planes del diseño arquitectónico, esto provocó que un proyecto presupuestado inicialmente en 120 millones de dólares, terminara en 1.5 mil millones de dólares. Por eso es importante controlar los costos, y estimarlos de la mejor manera, ya que esto también provocó que el

estadio, no estuviera listo para el inicio de las olimpiadas (Patel, Bosela, & Delatte, 2013).

Por último pero no menos importante, un factor que también se ve reflejado en el proyecto del Estadio de Montreal, fue la personalidad de los líderes del proyecto, el alcalde Jean Drapeau y Roger Taillibert, el arquitecto. Drapeau admiraba las creaciones Taillibert, tanto así que en una ocasión prefirió gastar 146 millones de dólares más en un material de construcción, que el que ya estaba previamente presupuestado. Es evidente como el factor falta de dominio se veía en el alcalde Drapeau ya que el ingeniero Taillibert le insistía en todo momento que era el momento de hacer historia con la arquitectura y tecnología, y a este se le olvidaba que al no controlar los costos iba a consumir todo su presupuesto. (Patel, Bosela, & Delatte, 2013)

Conclusiones

La administración de proyectos tiene un inicio y un fin, en donde se respeta el alcance, tiempo y costo (Project Management Institute, Inc., 2013), por lo que cada director de proyecto lo pondrá en marcha para ejecutarlo de la mejor manera y finalizar con excelentes resultados. Pero tal y como indica Osorio (2010), se vive en un mundo donde el ser humano trata de no fallar, pero a la hora de llevar a cabo las labores se encuentra con factores que influyen en las tareas y sucede en muchas ocasiones que estas no se finalizan como se planteó desde un inicio.

Los factores, que llevan al fracaso la administración de proyectos se determinaron en este estudio de caso, pero se puede ver claramente la influencia de director del proyecto, como la personalidad, su dominio de trabajar con el equipo y como este lo controle ayudará al éxito o fracaso del proyecto. (Kendrick, 2012).

Si bien es cierto, no todos los proyectos son iguales, no hay una receta que indique cómo llegar al éxito sin fracasar, ya que por lo visto los factores que se presenten en una determinada ocasión, pueden variar, dependiendo del ambiente laboral o personas.

Por último, como recomendación los directores de proyectos deben apostar a metodologías para administración de proyectos, que los ayuden a progresar, si este se ve afectado por alguna razón, podría monitorear y controlar el proyecto antes de que sea demasiado tarde (Kihn, 2012). Siempre teniendo en cuenta que la buena comunicación durante el ciclo del proyecto le proporcionará buenos resultados.

Bibliografía

Barnham, C. (2012). Separating methodologies? *International Journal of Market Research* , Vol. 54 Issue 6, p736-738.

Bell, R. (2011). Project Delay Economics. *Appraisal Journal* , 292-300.

Börger, A., Figueroa, R., & Vecchiola, Y. (2009). Éxito y Fracaso Empresarial. *Revista de la Facultad de Ingeniería* , 36-45.

Elgarresta, A., & Contel, F. (2013). Proyectos de gestión: clave para el éxito de nuestra. *Estrategia Financiera* , Vol. 28 Issue 306, p34-39.

Fewell, J. (2014). Danger Ahead. *PM Network* , Vol. 28 Issue 6, p22-23.

Fontrodona, J., & Argandoña, A. (2012). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review* , 12-21.

Fuentes, M. d., Ojeda, J. C., & Pérez, P. P. (2012). *NOTAS DEL CURSO: ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS* . México DF: UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

García, J. J. (2012). El fracaso: Una Experiencia. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM* , Vol. 15 Issue 4, p12-13. 2p.

Hagemann, B., & Stroope, S. (2012). Conflict Management. *T+D* , Vol. 66 Issue 7, p58-61.

Hollingsworth, C. (2010). making your mark: In a world full of the slick sell, project managers need to create their own distinct brands. *PM Network* , Vol. 24 Issue 3, p60-64.

Kendrick, T. (2012). *Results without authority: Controlling a project when the team doesn't report you*. Broadway NY: AMACON.

Kihn, J.-C. (2012). Bringing Lean Thinking to R&D. *Research Technology Management* , Vol. 55 Issue 5, p68-68.

López-Herrera, F., & Salas-Harms, H. (2009). Investigación cualitativa en Administración. *Cinta de Moebio* , 128-145.

Lorain, M.-A., Sastre Peláez, F., & García Domonte, A. (2013). Presupuestos flexibles para tiempos inciertos. *Revista Contable* , 96-105.

Moure Ferreiro, J. A. (2013). El dominio personal: camino hacia el máximo rendimiento. *Capital Humano* , Vol. 26 Issue 272, p36-39.

Osorio, C. A. (2010). El arte de Fallar. *Harvard Business Review* , 76-85.

Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos. Quinta Edición*. Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Sánchez-Losada, J. M. (2012). Modelos de gestión de proyectos: dirección de proyectos compatible con el pensamiento Lean. *DYNA - Ingeniería e Industria.* , 214-221.

Skypper, T. (06 de 7 de 2012). Are project managers to blame for bad procurement? *Building Design* , pág. 7.

Swanson, S. (2014). Disaster Averted. *PM Network* , Vol. 28 Issue 7, p40-47.

Tascón, M., & Castaño, F. (2012). VARIABLES Y MODELOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y PREDICCIÓN DEL FRACASO EMPRESARIAL: REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA RECIENTE. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review* , Vol. 15 Issue 1, p7-58. 52p.

Templeton, I. (2012). The fruits of best practice in project management. *Computer Weekly* , 9.

Velázquez, A. G., & de León Jiménez, S. (2010). AMBIENTES COLABORATIVOS VS ESTRÉS LABORAL EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN. *Gestión y Estrategia* , 49-60.