

El ciclo de vida del proyecto: seguimiento

«Un talento realmente grande encuentra su felicidad en la ejecución.»

Johann Wolfgang Von Goethe

«Por muy impecable que sea una idea, su ejecución siempre estará llena de errores.»

Brent Scowcroft

La fase de ejecución y seguimiento constituye el corazón mismo del ciclo de vida del proyecto. Emprendemos las fases de selección, definición y planificación con el objetivo final de ejecutar el proyecto. Es en esta fase que cobra vida todo lo que hemos hecho en las fases anteriores, y necesitamos disponer de un sistema para poder seguir su evolución y descubrir si se ha producido una desviación significativa del plan que merezca alguna acción. Un sistema ideal de seguimiento del proyecto debe proporcionar puntualmente información completa, detallada y relevante, avisando con la antelación suficiente para permitir al equipo reaccionar y corregir los problemas, sin que ello suponga una cantidad importante de trabajo; debe ser aceptado por el equipo del proyecto y la alta dirección porque les da información útil para el papel que desempeña cada uno en el proyecto, y debe ser fácil de comprender por las personas que lo tienen que usar.

Es una buena práctica llevar un registro o diario del proyecto, donde podemos anotar los acontecimientos más importantes ya en la fase de concepción. Esto nos ayudará más adelante en la vida del proyecto a recordar qué ocurrió en el pasado que puede estar relacionado con problemas que aparecieron más tarde. Durante la ejecución del proyecto, el sistema de seguimiento:

- Medirá la evolución del proyecto, en términos de progresos logrados, costes incurridos, recursos usados, y los comparará con el plan.

Nota técnica preparada por el Profesor Jaume Ribera. Diciembre de 2009.

Copyright © 2009, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESEP PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP Av. Pearson, 21 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



- Evaluará las desviaciones observadas y determinará su importancia y si es necesario tomar alguna medida.
- Actuará (haciendo cambios en el plan, implantando medidas correctoras...) para corregir las desviaciones observadas y volver a encarrilar el proyecto y asegurar su ejecución.

Generalmente, la frecuencia del seguimiento necesario ya está definida en una fase muy precoz de la vida del proyecto. El informe de seguimiento abarcará los siguientes aspectos:

- Actualización de riesgos, revisando el estado de las situaciones de riesgo ya identificadas en informes anteriores y analizando la aparición de riesgos nuevos o cambios en riesgos anteriores.
- Actualización de los *stakeholders*¹, revisando los cambios producidos en cada grupo, con las posibles acciones necesarias para que vuelvan a la situación deseada.
- Actualización de los problemas sin resolver, indicando los que quedaron cerrados durante el período, los que vuelven a aparecer y los planes para cerrarlos; esto puede incluir reasignar la propiedad del problema y su posible escalado a un nivel jerárquico superior, si es necesario.
- Los progresos del proyecto, indicando el estado de todas las tareas o sólo de aquellas que no se ajustan al plan (las tareas que deberían estar empezadas pero no lo están y las tareas que deberían estar acabadas pero no lo están).
- Los costes del proyecto, considerando los incurridos durante el último período, desde el informe de seguimiento anterior, y la situación hasta el momento.
- Una valoración agregada de la situación del proyecto.
- Medidas propuestas (cambios en el plan del proyecto, decisiones sobre la asignación de recursos, etc.).

Es importante destacar que la gente tiende a decir que las cosas van bien cuando se le pregunta por el estado de un proyecto. Hay algunas justificaciones lógicas para este comportamiento:

- Nadie quiere dar malas noticias.
- La esperanza de «Si aguanto lo suficiente, otro puede tener un problema más gordo que el mío».
- El temor a que se castigue al mensajero, incluso si las causas de los problemas están en otra parte.
- La esperanza de ponerse al día en la última parte de la actividad.
- Mantener un progreso aparente adecuado reduce la intervención de la dirección.

¹ Grupo (o persona) interesado, por activa o por pasiva, en el proyecto.

Esto significa que es muy probable que las desviaciones del plan se descubran más tarde de lo que debería ser, quizá cuando sea ya demasiado tarde para corregirlas. Mantener una línea abierta de comunicación con todos los *stakeholders*, insistiendo en que todos sabemos que habrá variaciones entre el plan y la ejecución, que es mucho peor no descubrirlas, y elogiar a las personas que son honestas, constituyen todas ellas formas de ayudar a evitar retrasos en la comunicación de problemas.

Cuando se detecta una variación respecto al plan, la pregunta crucial es si es una variación aceptable, que puede solucionarse con los colchones o *buffers* genéricos incorporados durante la fase de planificación (precisamente porque ya conocíamos la incertidumbre de algunas estimaciones), o si es una variación que requiere una acción específica.

Algunos comportamientos extremos pueden ilustrar posibles problemas en la fase de seguimiento. Uno de ellos es la *microgestión*, la tendencia de los directivos a implicarse excesivamente en los detalles de la ejecución de los paquetes de trabajo o actividades, tomando todas las decisiones en el proyecto, por muy triviales que sean. Al enfocarse en los detalles, es muy probable que el microgestor pierda la visión del conjunto y, al interferir en todos los aspectos del proyecto, es muy probable que los propietarios de los paquetes de trabajo sientan que ya no es su responsabilidad gestionarlos, perdiendo un sentido de propiedad y motivación respecto al proyecto.

Otro es la *delegación excesiva*, donde el gerente del proyecto delega todo al equipo del proyecto, sin definir controles y equilibrios adecuados. Cada miembro del equipo tiene un papel, pero es responsabilidad del gerente del proyecto asegurar que todos actúan de forma coordinada, apoyando la ejecución de sus paquetes pero manteniendo presentes los problemas críticos del proyecto y participando en su solución o supervisando a las personas a las que se ha pedido solucionarlos.

Un tercer problema conductual común es la *sobrerreacción*, pensando que cada síntoma necesita una reacción inmediata. La reacción sólo puede ser efectiva cuando ya se ha encontrado una causa específica del síntoma. Cuando no pueden identificarse causas específicas, puede ser contraproducente tomar medidas contra el síntoma. Se trata de un caso particular del experimento del embudo de E. Demings², que diseñó para ilustrar el impacto de ajustar un proceso cuando no es necesario, cuando sólo está sujeto a variación por causas comunes. El ajuste excesivo, de hecho induce más variación de la que habría si se dejara el proceso sin tocar.

Para poder comparar la ejecución del proyecto frente al plan, primero debemos determinar cuál de los distintos planes estudiados durante la fase de planificación se utilizará como base para la comparación. Este plan suele llamarse plan de base.

Seguimiento de costes

Es la más común y la más obvia de las distintas herramientas utilizadas para el seguimiento de un proyecto. En su forma más sencilla, muestra cuánto dinero se había previsto gastar

² The Deming Library, Vol. IX, «The Funnel Experiment», Video, Films Incorporated.