

Lecciones Aprendidas a través de los Medios de Comunicación

III Jornadas de gestión de proyectos

LO QUE NOS ENSEÑAN LOS PROYECTOS

YouTube Conexión *streaming* en directo

16 de junio de 2.016

Wolf Project

PMI
VALENCIA SPAIN CHAPTER



***PMAseores es Global
Provider nº 2760 autorizado
por el Project Management
Institute, Inc.**

**Ph.D. Jose Antonio Puentes.
PMP**

jpuentes@pmasesores.org

(+34) 659 291 317



*“ *The PMI Registered
Education Provider
logotipo , PMI y PMP
son marcas registradas
del Project Management
Institute, Inc.”*

Entender que significa **éxito** y cuáles son sus **factores clave**, así como entender qué es un riesgo (incertidumbre) y **reconocer que los riesgos** (negativos) y su mala gestión son la **única causa de fracaso**, nos llevará a poder **establecer escenarios** (planes de proyecto) que maximicen la eficacia y el rendimiento de los recursos que pondremos al servicio de la consecución de nuestros proyectos.

El Líder de proyecto deberá tener una visión global no solo del proyecto sino también del negocio. **Lo que no podemos imaginar no lo podremos gestionar.** Reconocer los riesgos comerciales, operativos, tecnológicos, financieros, legales, sociales, etc., nos permitirá podernos **enfrentar a la incertidumbre** y mantener el proyecto **bajo control**.

Este reconocimiento pasa por capturar y analizar las **Lecciones Aprendidas** de los proyectos, de forma que sus conclusiones se pongan al servicio de los proyectos futuros. Esta **gestión profesional del conocimiento** no solo se basa en la aplicación de las técnicas y herramientas adecuadas, si no que depende esencialmente de la **actitud** no solo del Líder de proyecto y su equipo, sino también del **nivel de madurez** de su organización.

Entonces, si protegemos el Negocio, ¿qué significa éxito?

1) Cumplir con los objetivos del proyecto: entregar el proyecto de acuerdo a los requerimientos, a tiempo, dentro del presupuesto, y con el nivel de calidad acordado.

¿Cuándo y como lo medimos? En el momento de la entrega, referenciados a los requerimientos contractuales (**Reactivo**).

¿Cuáles son las preguntas que debemos hacernos?



¿Cuándo y como lo medimos? Durante el desarrollo del Plan y su Ejecución (**Proactivo**)

Entonces, si protegemos el Negocio, ¿qué significa éxito?

2) Cumplir con los objetivos del proyecto: asegurar la eficiencia y eficacia, y la ética, de los procesos operativos de la Dirección de Proyectos

¿Cuándo y como lo medimos? Durante el desarrollo del proyecto. Revisando los Entregables y los Procesos, para verificar los hechos y resultados (cuantificables), y también la bondad de las decisiones tomadas (percepciones, cualificables).



Entonces, si protegemos el Negocio, ¿qué significa éxito?

3) Cumplir con la necesidad “de negocio” que dio lugar al desarrollo del proyecto, asegurando la rentabilidad de la inversión, en términos de las utilidades creadas y los beneficios de negocio generados.

¿Cuándo y como lo medimos? Al final de la vida útil del producto o servicio generado, referenciados a los beneficios esperados en el Caso de Negocio (análisis de viabilidad).



Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los **puntos fuertes o débiles** en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de los proyectos, programas o políticas.

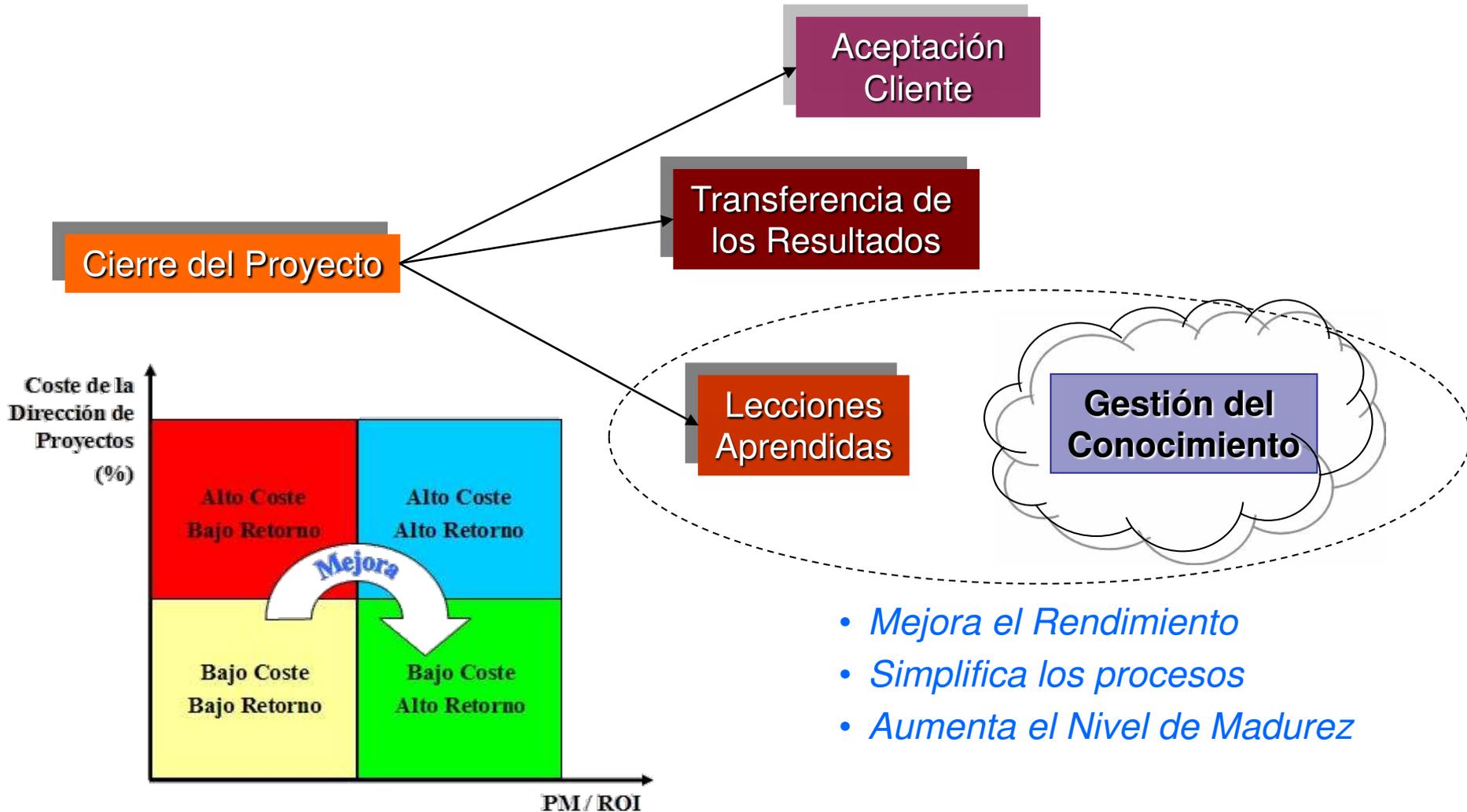
OECD/DAC

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias **experiencias**, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber **afectado positiva o negativamente**.

Banco Interamericano de Desarrollo

El conocimiento adquirido durante un Proyecto el cual muestra cómo **se abordaron o deberían abordarse en el futuro** los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro.

PMI®, PMBOK® versión 5.



Cada proyecto se diseña para asegurar a tiempo unos entregables (productos y/o servicios) con una calidad acordada y dentro de un presupuesto establecido.



Las lecciones aprendidas no son mas que la revisión del proyecto en términos de rendimiento,

- *Revisión de los Entregables*
- *Revisión de los Procesos*

de forma que sirvan para maximizar el éxito y para minimizar los fallos de los proyectos futuros. Para ello se basan en el análisis de

- *Hechos y resultados (términos cuantificables)*
- *Percepciones (bondad de las decisiones tomadas)*

Pero al mismo tiempo **cada proyecto es una experiencia única,**

- ***En el sentido de la ejecución***
- ***En el sentido del aprendizaje***

Considerar la Gestión del Conocimiento como una herramienta de éxito:

A

Nos da la oportunidad de reconocer la incertidumbre, identificar los diferentes escenarios posibles, adelantarnos a la realidad futura y tomar ahora las decisiones oportunas para asegurar que el proyecto estará mañana donde nosotros queremos.

No considerar la Gestión del Conocimiento:

B

Porque tenemos suficiente experiencia, porque no vamos a financiar la ineptitud del Director de Proyectos o su actitud pesimista, y porque además esto siempre significa un sobrecoste que encarece los proyectos y que nos puede sacar del negocio.

O la gran excusa:

No tenemos tiempo para compartir el conocimiento



Ejemplo 1: Puente de Tacoma Narrows



Algunas veces nos adelantamos tanto a nuestra época que ...

Puente Tacoma Narrows

El tercer puente más largo del mundo en su época (Inaugurado en Julio 1940)

El 7 de Noviembre del mismo año colapsó, apenas..... 4 meses después...



Ejemplo 2: Euro Tunel



Los cambios de alcance y las revisiones de las estimaciones hacen que el proyecto se retrase y se vaya de costes

EuroTúnel

Longitud: 50 Kms, 34 Kms bajo el Canal de la Mancha

Viaje de Londres a Paris: 2 horas y 20´

Inaugurado el 6 de Mayo del año 1994

- ✓ Presupuesto inicial: \$7,500 millones
- ✓ **Presupuesto final: \$17,500 millones**
- ✓ Año de inicio de la construcción: 1987
- ✓ Año planeado de entrega: 1992 (5 años)
- ✓ **Año real de entrega: 1994 (7 años)**

Evacuación del aeropuerto Charles de Gaulle

Peligro de nuevos derrumbamientos en el muelle de embarque del aeropuerto parisiense

OCTAVI MARTÍ, París

La encuesta sobre el hundimiento parcial, el pasado domingo, del muelle de embarque de la terminal 2E del aeropuerto Roissy-Charles de Gaulle, en París, promete ser larga y compleja. El accidente causó la muerte de cuatro personas e hirió a otras tres. Ayer lunes, el personal técnico que trabajaba en la investigación de las razones de la catástrofe tuvo que retirarse debido a que el resto del muelle de embarque crujió y presentaba fisuras consideradas inquietantes. “Hemos ordenado el desalojo total y absoluto teniendo en cuenta la situación actual”, dijo Pierre Graff, presidente de Aeropuertos de París (ADP). “Si hace falta arrasaremos toda la obra. No queremos correr ningún riesgo”, añadió.

Construido entre 1999 y 2003, la terminal 2E requirió la intervención de 400 empresas. Hoy parece muy difícil delimitar las responsabilidades entre contratistas, subcontratistas, filiales y sociedades delegadas, un entramado que parece haber servido menos para buscar un mayor nivel de especialización que para encontrar el mayor margen de beneficios.

La sociedad GTM —filial de VINCI y que se ocupó del cemento armado— sostiene, por ejemplo, que se limitó a “poner el cemento sobre infraestructuras que no construimos nosotros. Levantamos



Un solo elemento no manejado profesionalmente puede llevar al desastre al proyecto. En este caso no tenían referencias adecuadas para la planificación de la calidad (la solución podría haber sido un prototipo)

Jean-Pierre Raffarin (izquierda) escucha al presidente de los aeropuertos de París, Pierre Graff. / REUTERS

tamos la bóveda de acuerdo con los parámetros calculados por la dirección de la obra”. Y la dirección de la obra correspondía a ADP y a su arquitecto estrella, Paul Andreu, que ayer, desde Pekín, precisó que “el proyecto de la terminal 2E era audaz” pero

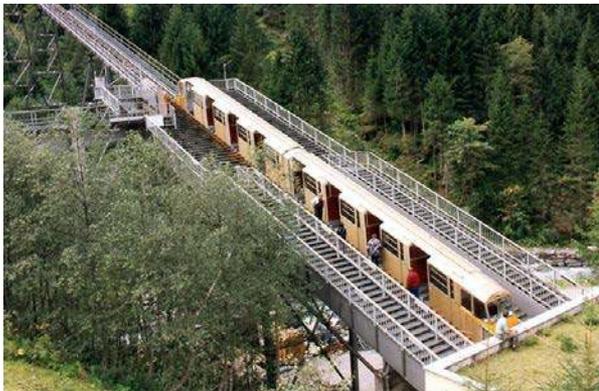
los materiales empleados “no tienen nada de revolucionario”. Ayer, un responsable de VINCI admitió que “durante la construcción se detectaron fisuras en los pilares del muelle. Se detuvieron las obras, se estudió la solución técnica adecuada, se reforzaron

los pilares y el conjunto recibió el visto bueno de la sociedad de control de calidad Veritas”. Para Air France —que controla el 55% de los horarios de Roissy—, el cierre de la terminal 2E supone un freno importante en sus planes de expansión.

Ejemplo 5: Funicular alpino de Kaprun



La sentencia absolutoria para los 16 acusados de negligencia por **la muerte de 155 personas** en el incendio del **funicular alpino de Kaprun** el 11 de noviembre de 2000 causó una ola de indignación, protestas y hasta desmayos entre el público que llenaba la sala del tribunal de Salzburgo.



Hay veces que el equipo de proyecto no hace su trabajo. En este caso las especificaciones y la adecuación al uso no eran coherentes.



El Transbordador Espacial Challenger iniciando su último vuelo, el 28 de Enero de 1986.

El accidente se produjo por un mal funcionamiento de las juntas tóricas, unas juntas que deben asegurar la perfecta estanqueidad de los cohetes aceleradores. La noche anterior al accidente fue especialmente fría, lo que hizo que las juntas no cerraran bien y se produjo un escape de gas. La fuga de gas perforó el depósito principal de combustible, que quedó envuelto en llamas. El Challenger quedó expuesto a un incendio que provocó su desintegración.

El accidente produjo una gran conmoción en la NASA, que había formado la Comisión Rogers para investigar el accidente. La Comisión Rogers, nombrada por el presidente de Estados Unidos Ronald Reagan, determinó que la cultura organizacional de la NASA y la toma de decisiones habían contribuido sustancialmente al accidente. Desde 1977, los directores de la NASA tenían conocimiento del defecto en el diseño de los cohetes aceleradores sólidos del contratista (SRB) Thiokol, pero no lo habían resuelto adecuadamente. También ignoraron las advertencias de los ingenieros sobre los peligros en el lanzamiento provocados por las frías temperaturas de aquella mañana y no habían informado adecuadamente a sus superiores de estas preocupaciones. La Comisión Rogers hizo nueve recomendaciones a la NASA que debía poner en práctica antes de continuar los vuelos de transbordadores.



Otras veces el equipo de proyecto sucumbe a la presión de los ejecutivos

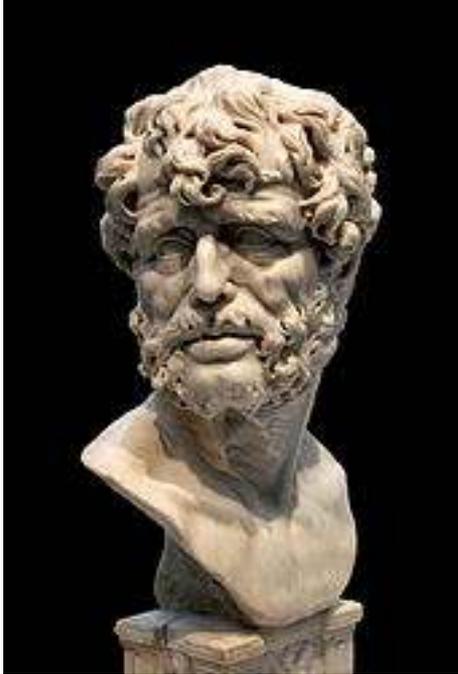


El aeropuerto de Castellón

26-mar-2012 cumple un año sin aviones.

- Tras 14 años de proyecto supuso 155 millones de euros en su construcción y 30 millones en publicidad, 35 millones al año de mantenimiento.
- Sigue aún sin autorización del Estado para el tráfico aéreo al tiempo que la Generalitat negocia con aerolíneas y touroperadores, principalmente extranjeros, para que lo hagan.
- Hay constatación de que el proyecto no está correctamente asociado a la estrategia, o no se hace correctamente el análisis de viabilidad, o directamente se desconoce la necesidad de negocio que se trata de proteger.
- Faltan los permisos necesarios para el giro de la actividad.
- Faltan los permisos necesarios para el giro de la actividad.
- Faltan los permisos necesarios para el giro de la actividad.

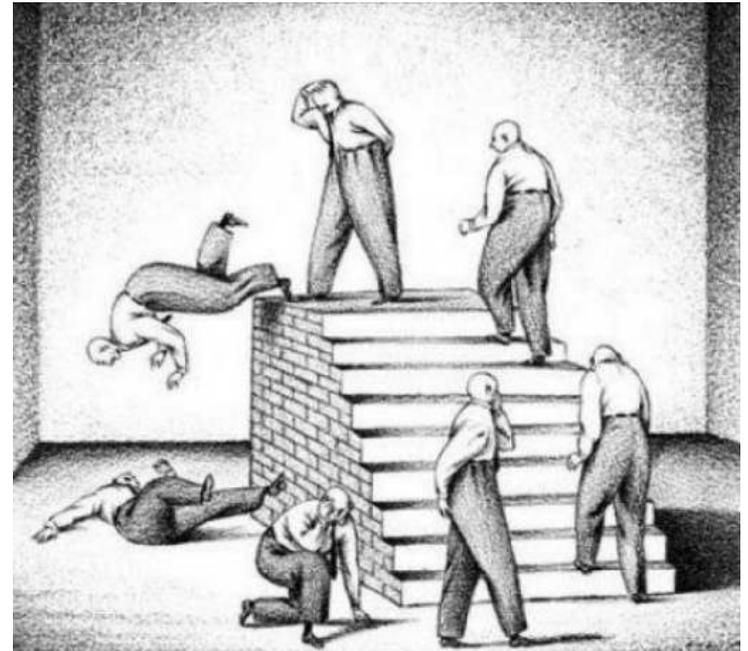
O simplemente el proyecto no está correctamente asociado a la estrategia, o no se hace correctamente el análisis de viabilidad, o directamente se desconoce la necesidad de negocio que se trata de proteger



A Séneca el joven se le atribuye la frase “errare humanun est”.

Las personas padecen las consecuencias de los **errores recurrentes**, las ineficiencias que se repiten y se preguntan ¿cómo puede ser que siempre nos ocurra lo mismo? ¿Cómo es posible que no aprendamos?

La explicación es sencilla: **si no dedicas tiempo a reflexionar** sobre lo qué haces y a destilar **las lecciones que puedes aprender** como consecuencia de tus actos, te estás condenando a un círculo vicioso muy difícil de romper.



¿Es posible escarmentar en cabeza ajena?

La clave sería **extraer lo que nos es útil** de unos y otros, para alimentar nuestro propio criterio, que será el que prevalezca al final en nuestra decisiones.

Escarmentar en la cabeza de otro podría funcionar cuando se trata de un caso cercano y podemos **vivenciar**, aunque sea de una manera remota, **las consecuencias negativas**.

De los errores y batacazos que sufran personas alejadas de nosotros no es tan frecuente aprender, aun cuando lamentemos el suceso, porque siempre nos queda la frase: **“Eso no me ocurrirá a mí.”**

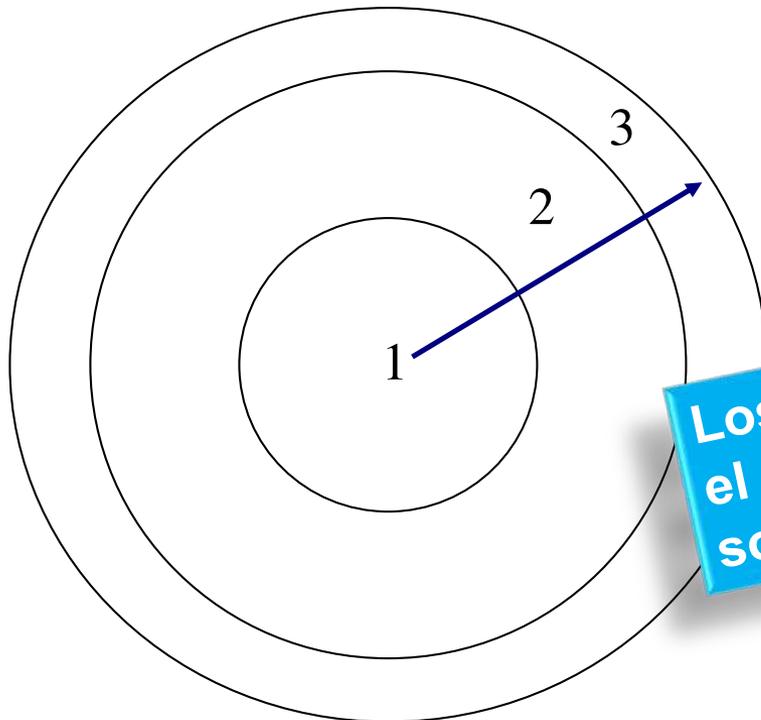
Por supuesto, nada **es tan efectivo** como escarmentar en cabeza propia, que ocurre cuando **sufrimos directamente las consecuencias negativas del error**.

“Eso no me ocurre a mi”



1. **Asunciones Básicas:** Interpretaciones sobreentendidas y supuestos
2. **Valores:** Convicciones acerca de cómo y por qué las cosas deben ser hechas
3. **Artefactos:** Prácticas y usos implícitos y más o menos observables

Deal, T. & Kennedy A. (1982). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley



Los valores son confrontables en el entorno físico y confrontables solo por consenso social

Al contrario de lo que la gente y la mayoría de empresas creen, **una lección no es aprendida cuando se comprende, se escucha (o se lee)** sino que solo puedes estar seguro la siguiente vez que te ocurre el mismo incidente (**memoria**) y tu **comportamiento cambia** como consecuencia de lo que te sucedió anteriormente. Es en ese instante, y no antes, cuando se puede afirmar que el aprendizaje ocurrió.

Aprender:

- 1 Llegar a saber una cosa por medio del **estudio o la práctica**
- 2 Grabar una cosa en la **memoria**.

Aprendizaje:

- 3 Psicol. Adquisición por la práctica de una **conducta duradera**.

Indiscutiblemente, esta incertidumbre nos obliga a estar dispuestos a correr el enorme riesgo de volver a fracasar puesto que únicamente saldrás de la duda la próxima vez que enfrentes la misma situación.

¿Qué hace que una persona cambie?

La gran verdad es que nadie cambia a nadie. Las personas solo cambian cuando quieren cambiar. Pueden ser influenciadas para cambiar, pero solo cambian porque decidieron cambiar.

Entonces, la pregunta es: *¿Qué hace que una persona decida cambiar?*

Básicamente dos cosas:

- **Sentir el suficiente dolor para decir “¡basta!”**. El dolor es el gran motivador del ser humano. Las palabras clave son “compromiso con los propios actos” y “consecuencia”. Las personas tienen que vivir las consecuencias de sus actos aunque sean dolorosas para poder despertar hacia el cambio.
- **Conocer algo mejor de lo que practica actualmente**. Para ayudar a alguien a estar más cerca de la decisión de cambiar, nuestro papel, como Líderes de Proyectos, debe ser el de facilitar el acceso de aquella persona a informaciones (lecciones aprendidas) que le muestren algo mejor de lo que practica hoy, o nuevas ideas que merece la pena probar.

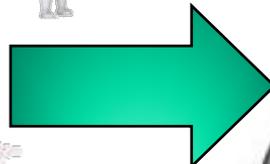
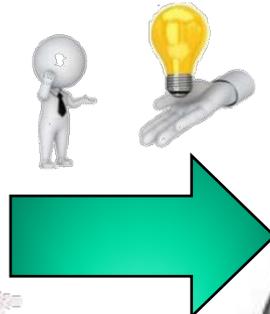
La Pirámide del Aprendizaje



¿Los medios nos proveen de experiencias que potencian el aprendizaje?

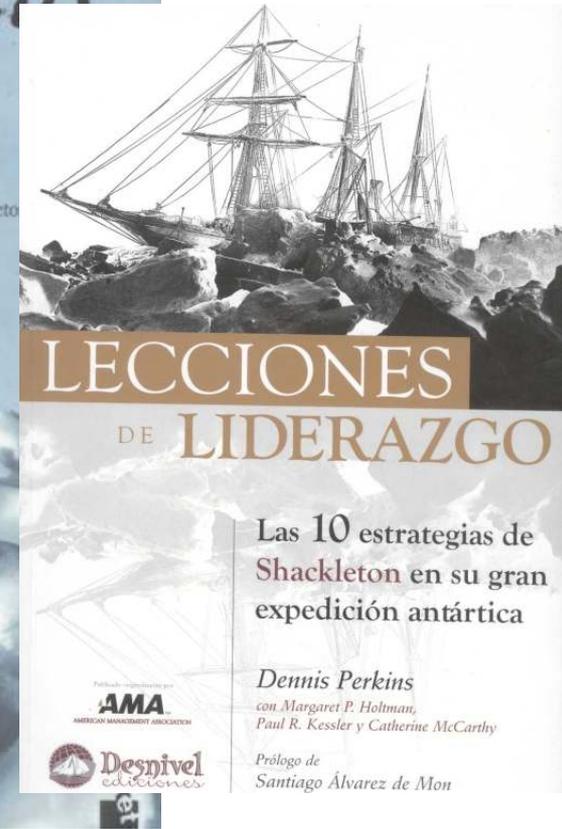
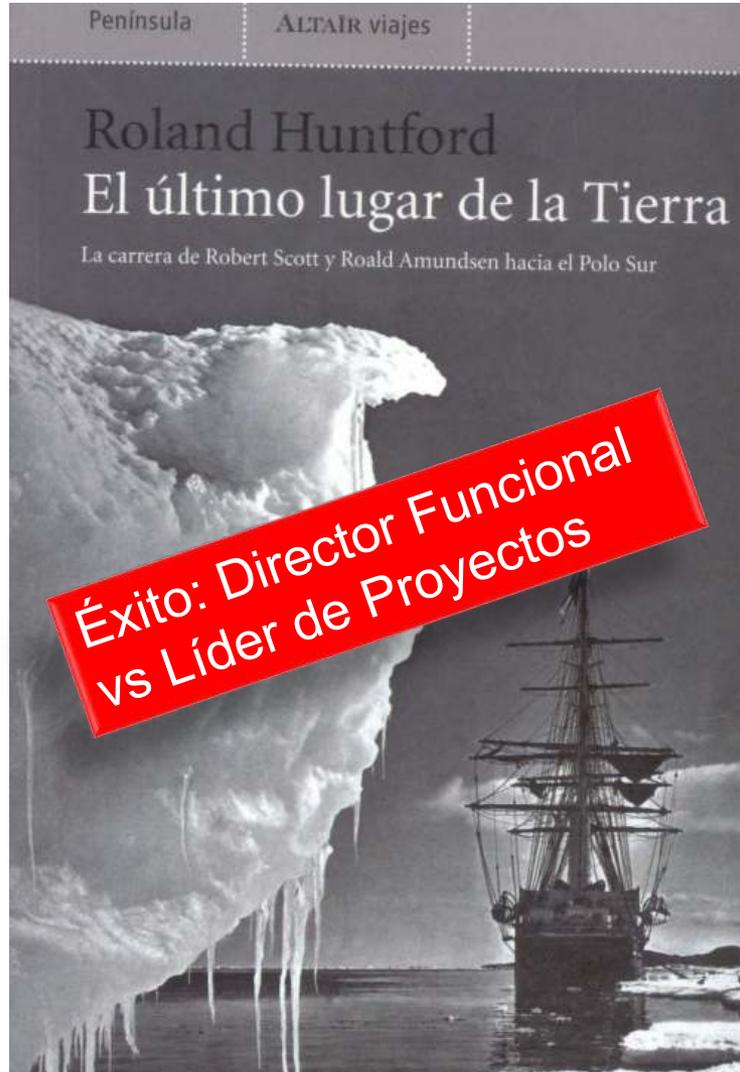


Aprender



Aprendizaje

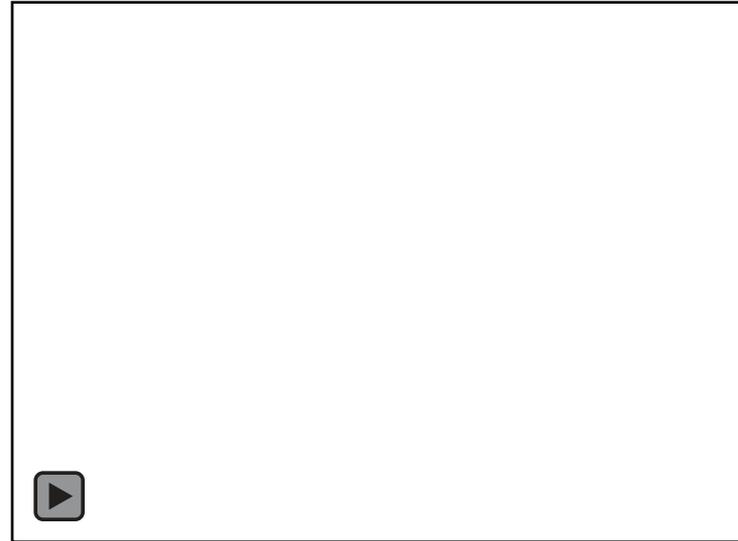




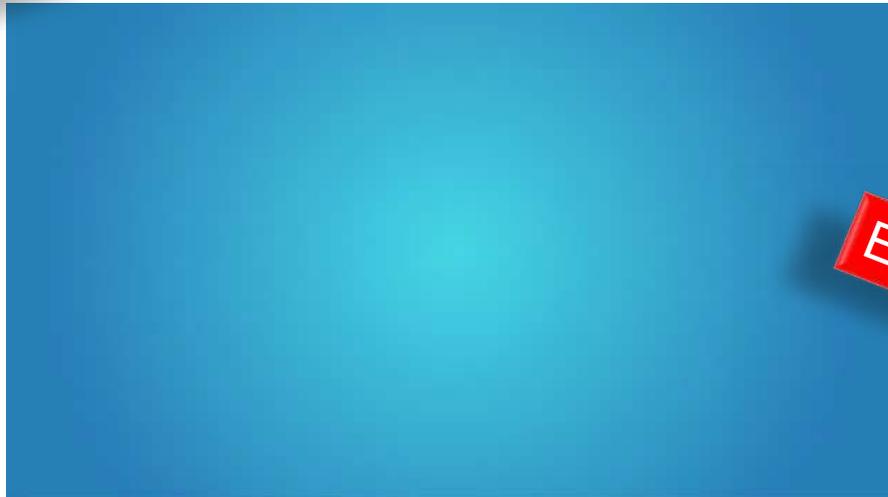
Anuncios, Pequeños vídeos: ideas fuerza



Éxito: Ideas y Valor



Éxito: Vinculación



Éxito: Comunicación

EL PAÍS, martes 25 de mayo de 2004

SOCIEDAD / 31

‘Beagle-2’, la sonda perdida en Marte, tuvo graves fallos de gestión

La comisión de investigación no ha podido identificar la causa técnica del fracaso

ALICIA RIVERA, Madrid

El programa de la sonda espacial británica *Beagle-2*, que tenía que haber descendido en Marte en diciembre pasado, estuvo plagado de fallos de gestión, según destaca, como principal conclusión, la comisión que ha investigado las causas de su pérdida. Los expertos no han podido identificar un problema técnico único causante del fracaso, pero han hecho una lista de recomendaciones que, indirectamente, señala numerosos y graves fallos en la misión.

El informe de la comisión de expertos es confidencial, para preservar los intereses de las empresas participantes en el *Beagle-2*, y ha sido entregado a los responsables de la Agencia Europea del Espacio (ESA) y al ministro británico de Ciencia e Innovación, Lord Sainsbury. Pero ayer se hicieron públicas en Londres sus recomendaciones.

La *Beagle-2* viajó hasta las proximidades de Marte unida a la nave de la ESA *Mars Express* —que está realizando su misión científica en órbita allí con éxito— y se separó el 19 de diciembre para seguir en solitario. Tenía que haber llegado el 25 de diciembre al suelo marciano, pero no se recibieron señales suyas ni ese día ni durante los repetidos y variados intentos de comunicación. La *Beagle-2*, cuyo objetivo esencial era buscar rastros de actividad biológica en Marte, fue un

desarrollo británico añadido a la *Mars Express*, aunque al final la ESA financió parte de su coste, que fue de 75 millones de euros.

Las 19 recomendaciones de la comisión, co-dirigida por René Bonnefoy (ESA) y David Link (Eads-Astrium), se agrupan en las medidas de gestión, técnicas y mejoras a tener en cuenta para otros proyectos. “Las misiones futuras de descenso deben estar bajo responsabilidad de una agencia, con la debida capacidad y recursos para gestionarlas”, destaca el informe. Y señala que la ESA debe evaluar en profundidad las propuestas de los proyectos “incluyendo los aspectos técnicos, la gestión y la financiación”.

David Southwood, director científico de la ESA, reconoció ayer que al asumir el cargo, en 2001, quiso eliminar el proyecto *Beagle-2* y que al final siguió adelante tras algunos cambios en la



Ilustración del módulo británico *Beagle-2*, según estaba previsto que se desplegara en el suelo de Marte. / ESA

gestión, pero que siempre lo vio como una aventura de alto riesgo, informa Reuters.

Varias recomendaciones apuntan a que debe haber una financiación adecuada para los proyectos espaciales y un margen para contingencias. La misión actual de la NASA en Marte, con sus robots *Spirit* y *Opportunity*, ha costado 800 millones de dólares.

La décima recomendación se refiere a la necesidad de que haya una documentación completa de los programas, “para proporcionar a todos los participantes los requisitos técnicos del proyecto y suficientes descripciones del dise-

ño”. En las sugerencias técnicas, la comisión dice, por ejemplo, que la sondas deben llevar equipos de comunicación para que en Tierra se sepa qué sucede en ellas. La *Beagle-2* iba sorda y muda durante la arriesgada maniobra de descenso, de forma que no envió datos que permitieran luego averiguar qué sucedió, ni evitar los mismos fallos en el futuro.

También se dice que deben hacerse suficientes pruebas de los sistemas de una sonda de estas características, incluidos los dispositivos de descenso, como escudos protectores, paracaídas y *airbags*.

El responsable de la *Beagle-2*,

Colin Pillinger, dijo ayer que su hipótesis es que la sonda se estrelló debido a que durante la tormenta de arena de diciembre en Marte, la atmósfera era menos densa de lo previsto, de forma que el artefacto descendió a mucha velocidad y los *airbags* y paracaídas no amortiguaron el golpe.

Por esta razón la NASA modificó ligeramente la secuencia de descenso de su robot *Spirit*. Pero aunque esta fuese la causa del fracaso británico, hay que recordar que el *Beagle-2* no tenía medios para recibir desde Tierra órdenes de alterar su maniobra de caída y cumplirlas.

Un MAL ejemplo: ¿causa de fuerza mayor, time to market, un PM amateur?

Bofetada al mayor empleador de EE.UU.

Los supermercados Wal-Mart, el mayor empleador del sector privado en EE.UU., habían gastado 1 millón de dólares en promocionar la apertura de su nuevo centro en Inglewood, un suburbio de Los Ángeles. Pero el vecindario ya había mostrado su disconformidad. ¿Razones? Empleo mal pagado, contratación de inmigrantes ilegales, cierre de tiendas pequeñas con mejores sueldos... La ley californiana permite organizar un referéndum con el apoyo de 10.000 firmas. El pasado 6 de abril se hizo la votación: un 66% de los votantes en contra, y la situación podría repetirse en otras zonas. ¿Quién dijo que la responsabilidad social corporativa es sólo una cuestión de imagen?

¿La responsabilidad profesional afecta al éxito en los negocios?

LAS MUJERES, CONTRA 'LA BESTIA'

Demanda contra Wal-Mart, la primera empresa del mundo en ventas al por menor. 8 y 9



EL PAIS
Domingo
7-Junio-2004

ABC Domingo
18-Abril-2004

Varios cientos de millones de dólares puede llegar a costarle al gigante norteamericano Wal-Mart la demanda por discriminación salarial de un millón y medio de empleadas. Efectivamente, cualquier cosa se dice en millones dentro de Wal-Mart, la primera empresa de ventas al por menor del mundo, pero también, ahora, la mayor empresa por volumen de facturación de todo el planeta. Ni ExxonMobil, General Motors o General Electric superaron los 256.000 millones de dólares de volumen de negocios de Wal-Mart, una cifra similar al PIB de Suiza. El peso de este retailer es tal que un 12% del aumento logrado en la productividad norteamericana durante la segunda mitad de los noventa, más la larga contención de su inflación, se atribuye, según la agencia McKinsey&Co, a las constantes rebajas de los precios en esa macroempresa.

Por tanto, lo que es bueno para un Proyecto no necesariamente lo es para el siguiente,



pero si es una buena referencia para tratar de reducir la incertidumbre y por tanto aumentar su probabilidad de éxito.

Lecciones Aprendidas a través de los Medios de Comunicación

