

Club de Investigación Tecnológica, S.A.

Apartado Postal 12740-100 Teléfono 2223-5923 Fax 2223-1997

www.clubdeinvestigacion.com

Cómo rescatar un proyecto de TIC de \$25 Millones

(estudio de caso real)

Edgar Vásquez

(edgar.vasquez@intesysconsulting.com)

Intesys Consulting



Cómo rescatar un proyecto de TIC de \$25millones

“La Administración de Proyectos ha madurado en las últimas décadas. Pero cada proyecto sigue siendo único y no hay recetas universales para el éxito. Muchos proyectos son complejos y conllevan diversos riesgos que complican su administración. Los proyectos en tecnologías de información y comunicación grandes pueden tender al fracaso si no se los enfoca y administra bien desde el principio. Cuando un proyecto adolece de problemas es posible – con esfuerzo – enderezar su camino y llevarlo hacia una conclusión exitosa, para que entregue los resultados esperados y genere valor con sus productos.”

“Esta conferencia versará sobre el caso real de un proyecto tecnológico realizado en un país latinoamericano. El proyecto se encontraba en situación crítica, ante un inminente riesgo de colapso. La empresa del expositor fue contratada para diagnosticar y evaluar los riesgos del proyecto y determinar si era rescatable. En esta conferencia se compartirán las lecciones aprendidas en este proyecto, con énfasis en las buenas prácticas de administración de proyectos que fueron adoptadas y cómo estas impactaron el proyecto de marras. A pesar de las condiciones difíciles en que se encontraba el proyecto al comenzar la intervención, fue posible continuar su ejecución hasta finalizarlo y entregar resultados a satisfacción del cliente.”

Ignacio Trejos
Club de Investigación Tecnológica

Edgar Vásquez

- Presidente de Intesys Consulting, equipo de seis consultores especializados en administración de proyectos de tecnologías de la información
- Consultor en administración y rescate de proyectos
- Vicepresidente de Junta Directiva del PMI (Project Management Institute), Costa Rica Chapter
- Miembro del comité ISO 21500 “Project Management guide”
- Profesor de Maestría en Administración de Proyectos, Estrategia y Mercadeo Electrónico.
- 15 años en cargos regionales y latinoamericanos en Oracle Corporation, en puestos relacionados con proyectos
- En total, más de 28 años de experiencia en venta, implementación, recuperación y consultoría en Proyectos de TICs en Latinoamérica

Lo expresado en esta presentación está limitado por los siguientes términos y condiciones:

1. La presentación explica las prácticas de administración de proyectos que contribuyeron a salvar el proyecto citado.
2. Se comparte esta información con el objetivo de ayudar a empresas y gerentes de proyectos en situaciones similares.
3. Esta información solo puede ser usada para el propósito anterior.
4. Todas las prácticas de administración de proyectos utilizadas en el rescate de este proyecto fueron aportadas por Intesys Consulting al proyecto.
5. La identidad de las empresas, sus funcionarios e información propia del proyecto no se considera de importancia para el estudio del caso, por lo que no se exponen.
6. Por esta razón, alguna de la información presentada, podría no ser real.
7. El estudio de este caso, no es sobre el cómo el proyecto llegó a esta situación, si no sobre las prácticas de administración de proyectos que lograron rescatar el proyecto.
8. Cualquier uso de esta información en contraposición a estos términos y condiciones es totalmente prohibido.

En el primer semestre del 2011 recibo una llamada...

Ustedes se dedican a
Administración de
Proyectos en Tecnologías
de la Información?

Podremos tener un
conference call mañana
con mis socios?



Al día siguiente ...

Podría hacernos un diagnóstico de si un proyecto que tenemos de \$18M, se puede salvar?

El proyecto tiene 11 meses de atraso y el avance se encuentra en 23%. El proyecto está en “inminente riesgo de colapso” El cliente ya no lo quiere, con sus lógicas consecuencias...

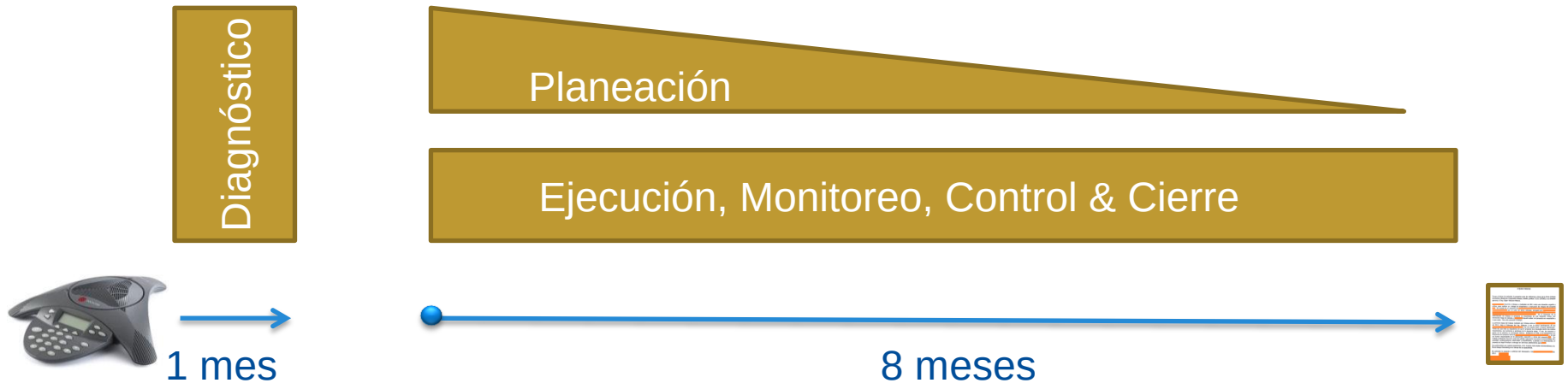


El proyecto



- Tipo de proyecto: Tecnologías de Información
- Nivel de complejidad: Muy Alta
- Atraso: 11 meses (25% de avance)
- Monto: \$18M (Adicionalmente se inyectó \$7M)
- Presupuesto operativo: Agotado
- Ejecutante: Empresa exitosa y líder en soluciones en TI en Latinoamérica, (>1,500 empleados)
- Cliente: Empresa exitosa y líder en su campo (> 15,000 empleados)
- Equipo del proyecto: >27 profesionales y personal de apoyo
- Número de proveedores: >74 empresas

El proceso



A Quien Interese

Tengo el placer de extender la presente carta de referencia a favor de la firma Intesys Consulting (Sistemas Integrados Intesys, cédula jurídica 3-101-137030) y su director general, el Ing. Edgar Vásquez Retana.

[REDACTED] recurrió a Intesys a mediados de 2011 ante una situación urgente y crítica, para realizar un trabajo de diagnóstico y evaluación de riesgos del proyecto [REDACTED]. Se trataba de un proyecto de [REDACTED] por un valor de \$18,3 millones, otorgado por [REDACTED].

[REDACTED] En el momento de la contratación de Intesys el proyecto se encontraba en una situación crítica, con inminente riesgo de colapso, y [REDACTED] requería saber si el proyecto era rescatable y a que costo. Para ello contrató a Intesys.

La primera etapa del trabajo realizado por Intesys entre el [REDACTED] de 2011, bajo el liderazgo del Ing. Vásquez y con la activa participación de los [REDACTED], fue de nuestra total y entera satisfacción. Tanto así, que ante su diagnóstico de que el proyecto era rescatable dentro de ciertos lineamientos, los invitamos a participar de la siguiente etapa. O sea, los retamos a poner en la práctica su evaluación teórica. Aceptaron el reto y se convirtieron en directores del proyecto entre el [REDACTED], y en tal rol fueron responsables de la planeación, ejecución y cierre del proyecto [REDACTED]. Su trabajo profesional fue de la más alta calidad. Ejecutaron las tareas encomendadas con precisión, profesionalismo, efectividad y cumplimiento, y gracias a su intervención, el proyecto se logró finalizar y entregar en términos satisfactorios para [REDACTED].

De conformidad con nuestra experiencia, de la manera más amplia recomendamos a la firma Intesys Consulting en el campo de su especialidad.

Se extiende la presente a solicitud del interesado a los [REDACTED] de 2012.

[REDACTED]

Para administrar exitosamente un proyecto, hay que administrar sus nueve áreas de gestión:



***Qué salvó el proyecto?
La aplicación de...***

51

**Buenas
Prácticas**

Partes Interesadas: Clientes

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
1	Se establecieron canales oficiales de comunicación a diferentes niveles: Estratégico, Ejecutivo y Técnico	Se crearon los Comités: Estratégico (reunión cada 22 días), Ejecutivo (reunión cada semana), Técnico (reuniones de trabajo constantes)	Se establecieron reglas claras de conversación, la comunicación se hizo oficial y se eliminó la costumbre de la toma de decisiones no acordadas por todos los responsables del proyecto
2	Creación de Comité Estratégico (Integrado por los mayores niveles ejecutivos del Cliente y la Empresa Ejecutora)	En estas reuniones, en varias ocasiones incluso participó el Gerente General. Se hacían presentaciones formales. Se tomaban acuerdos con responsables, fechas y detalle del trabajo, documentados en minutas. En cada reunión se revisaban los acuerdos, los cuales se cumplían casi al 100%.	Al discutir los temas de ambas organizaciones en una sola reunión de alto nivel, podían resolverse los temas más rápida y efectivamente, y utilizarse los recursos de ambas organizaciones de la forma más conveniente
3	Creación de Comité Ejecutivo (Integrado por los PMs de ambas organizaciones)	Desde el primer momento, se creó una estructura de comunicación con el cliente a nivel de los PMs, para corregir y gestionar cientos de mensajes errados y mensajes negativos, así como controlar los equipos de trabajo y coordinar la ejecución del proyecto	Se empezaron a aclarar los mensajes. En cada reunión se tomaban decisiones propias de la ejecución del proyecto y se asignaban responsabilidades
4	Aclarar expectativas	Además de las reuniones formales habían otro tipo de reuniones con el cliente. Las expectativas se fueron conociendo mejor, y se empezaron a corregir ofertas fuera del alcance original. Estas expectativas se analizaban a nivel del Comité Director, y en general, se tomaba la decisión de cortar toda oferta fuera del alcance, de la mejor forma posible	El alcance que estaba en ejecución se acortó al alcance real del proyecto. Disminuyó el trabajo, el riesgo, el costo y tiempo que estaba ya comprometido por estas ofertas fuera del alcance
5	Se ganó la credibilidad del cliente	Se estableció una relación fuerte con el cliente, de confianza y credibilidad, demostrada con trabajo de calidad, logro de objetivos y cumplimiento de acuerdos, que permitió que el cliente cambiara una actitud negativa hacia el proyecto, a una actitud totalmente positiva	La nueva confianza en el proyecto, permitió que el cliente empezara a colaborar nuevamente, e incluso a racionalizar sus solicitudes, y aportar más información y recursos para el logro del mismo. Y se lograron negociaciones favorables para el proyecto

Comités de Trabajo con Cliente

	Comité Estratégico	Comité Ejecutivo	Equipos sub-proyectos
Accionistas			
Junta Directiva	√		
Ejecutivos (Ejecutante)	√	√	
Project Mgr. (Edgar.Vásquez)	√	√	
Gerentes funcionales (Ejecutante)			√
PMs del Proyecto (Intesys)	√	√	√
PMs de Sub-Proyectos (Ejecutante)			√
Equipo del Proyecto (Ejecutante)			√
Personal de apoyo (Ejecutante)			√
Periodicidad	Cada tres semanas	Semanal (al inicio)	Al menos Semanal. En ocasiones diarias

Partes Interesadas: Accionistas y Ejecutivos de empresa ejecutante

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
6	Reuniones e informes mensuales	Se hizo un diagnóstico inicial, y luego informes mensuales de avance. Totalmente transparentes y profesionales. Se dieron conversaciones con los accionistas, para dar estos mensajes claros y comprometerse con los resultados	Los accionistas tuvieron que autorizar un sobre costo del proyecto del 47%, que al tener información confiable les permitió planear y negociar
7	Un cronograma de hitos mensuales	Se determinaron los hitos más importantes para los ejecutivos, y todo el equipo se enfocó en lograr estos resultados, los cuales conforme se cumplían se comunicaban a todos los ejecutivos	Los ejecutivos, pudieron involucrarse activamente en el proyecto, conociendo los hitos más importantes y participando para lograrlos. Apoyo que fue muy importante
8	El Gerente General y el Subgerente se integraron de lleno al Comité Director	Semanalmente, ellos asistieron a estas reuniones, a pesar de sus múltiples ocupaciones. Fue clave para que ellos conocieran los problemas del proyecto y colaboraran activamente para resolverlos	Gracias a la participación activa de estos ejecutivos se logró contar con recursos críticos de la empresa en el proyecto

Comités de trabajo internos

	Accionistas	Steering Committe	Comité Director	Equipo PMs (Intesys)	Equipo total del proyecto	Equipos sub-proyectos (8)
Accionistas	√					
Junta Directiva	√	√				
Ejecutivos (Ejecutante)		√	√			
Project Mgr. (Edgar.V.)	√	√	√	√	√	
Gerentes funcionales						√
PMs del Proyecto (Intesys)		√	√	√	√	√
PMs de Sub-Proyectos (Ejecutante)					√	√
Equipo del Proyecto					√	√
Personal de apoyo					√	√
Periodicidad	Bi-mensual	Bi-mensual	Semanal	Semanal	2 Ocasiones	Al menos Semanal

Integración del Proyecto

(1 de 3)

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
9	Diagnóstico previo a iniciar la administración del proyecto	Durante este período, se revisó toda la documentación disponible del proyecto, y se entrevistaron a todos los miembros más importantes, tanto del lado de la empresa ejecutante, como del cliente	Se conoció en detalle la situación del proyecto, y se establecieron prioridades a gestionar
10	Plan de abordaje	Este consistía en un plan de trabajo, área por área de lo que había que hacer al inicio, para establecer una estrategia de rescate preestablecido y aprobado por las partes	Permitía que se aprovechara el tiempo al máximo en los primeros días, que eran los más críticos, y facilitara el logro de resultados iniciales rápidamente
11	Control de los Acuerdos de las reuniones	El Coordinador de Proyectos de Intesys, era el encargado de actualizar esta información, y semanalmente dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos	Al ejecutarse los compromisos en forma correcta y oportuna, el proyecto avanzó de acuerdo con lo planeado
12	Actividad de integración de reinicio del proyecto con todo su personal (Kick-off)	Se reunió a todo el personal, aunque tuviera que viajar de diferentes localidades, para tener una reunión donde se habló directa y claramente de los problemas y las estrategias de solución	Se logró que todo el equipo conociera los planes de trabajo, así como las nuevas filosofías que serían aplicadas
13	Dividir el proyecto en 8 sub-proyectos	Se dividió todo el proyecto en 8 sub-proyectos, asignándole a cada uno un PM de la empresa ejecutante. A quienes se les apoyó en su formación como PMs, y que de esta forma, en lo posible, administraran sus proyectos usando las mejores prácticas del PMI	Fue posible responsabilizar al personal dentro de la organización, con un puesto de PM, y pedirle a cada uno de ellos, la ejecución de sus proyectos de una forma más profesional

Integración del Proyecto

(2 de 3)

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
14	Enfrentar a los PMs a los compromisos del personal de ventas	Los proyectos deben de ser administrados por los PMs, y no por el personal de ventas de una empresa. Al crearse un solo canal de comunicación, las ofertas del personal de ventas fueron visibles para los PMs. Lógicamente, solo los criterios técnicos de los PMs tenían fundamento, por lo que, solo estos criterios perduraron y empezaron a gobernar el proyecto	El proyecto empezó a administrarse por criterios técnicos y no por criterios comerciales o políticos
15	Se estableció la práctica de hacer minutas en todas las reuniones	Se empezó a usar una plantilla de la empresa y también correos con el resumen de las reuniones, que establecían acuerdos, fechas máximas de cumplimiento y responsables. Estas se enfocaron en detallar los acuerdos para poder implementarlos, lo que ayudaba a ejecutarlos posteriormente	Las reuniones fueron más ordenadas y eficientes. Se hicieron más de doscientas minutas en este lapso de tiempo
16	Se hizo un seguimiento estricto al proyecto en cumplimiento de hitos, presupuesto y acuerdos	Basados en los planes generales, que se iban detallando conforme se acercaban al momento de su ejecución, se presentaban informes de avance en todos los comités, y se discutían y decidían las acciones pertinentes	Permitió enfocar al grupo de trabajo en tareas concretas y en hitos específicos. Los ejecutivos pudieron colaborar mucho más al comprender mejor los hitos
17	Mantener una "Visión de Negocios" en toda la gestión del proyecto	Siempre imperó el concepto de que ya se había perdido mucho dinero y que no había que perder más, pero que si había que cumplir con el cliente a cabalidad	Definitivamente, esta visión, ayudó a todo el equipo a cumplir los compromisos del proyecto. Al final del proyecto hubo un ahorro del 4% contra el nuevo presupuesto

Integración del Proyecto

(3 de 3)

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
18	Aplicación de valores	Hablar con la verdad, ser honestos en todo momento, trabajo en equipo, cumplir los acuerdos, puntualidad, reconocer los errores, poner atención a los detalles y trabajo arduo, fueron valores del equipo en todo momento	Unió al equipo, y dio confianza a todos los involucrados en el proyecto, que redituó en más trabajo conjunto y ayudó a lograr los resultados
19	Integración con todos los departamentos funcionales de la empresa ejecutante	Investigamos la estructura organizacional de la empresa ejecutante donde el proyecto se desarrollaba. Se analizó la forma del ejercicio de poder, tanto formal como informal. Esto posibilitó realizar un trabajo integrado con las áreas de: Recursos Humanos, Contabilidad, Legal, Operaciones, Ventas, Mercadeo, Servicios y Finanzas	Toda la empresa ejecutante contribuyó decisivamente en todo momento con el proyecto, en los pocos casos en que esto no fue así el apoyo ejecutivo fue valioso para hacer funcionar lo necesario
20	Todo se documentaba	Reuniones, acuerdos, conversaciones, documentos, planes, presentaciones, avances, entregables, contratos, ofertas, compromisos, etc	Esto permitió que siempre se conociera la versión oficial de la información requerida, y que todos compartieran esta misma versión
21	El equipo se concentró en lograr el "Éxito del Proyecto"	Desde un inicio, esa fue la fuerza que movió al equipo de Intesys, y que luego se transfirió a todo el equipo de la empresa ejecutante	Mayor enfoque, positivismo y motivación en el equipo del proyecto

Administración del Alcance y del Tiempo

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
22	Se revisó el alcance del proyecto y éste se "acortó" a solo lo contratado	Revisión del alcance detalladamente y conversaciones con todos los involucrados, para buscar todo tipo de ofertas fuera del trabajo contratado	El alcance que estaba en ejecución se acortó al alcance real del proyecto. Bajó el trabajo, el riesgo, el costo y tiempo que estaba ya comprometido
23	Compromiso con el alcance de los entregables cumpliendo con la calidad establecida	Estudio profundo del Alcance, y compromiso personal del equipo por cumplir este Alcance, y solo este Alcance	Lograr los productos y servicios tal y como fueron contratados con la satisfacción del cliente
24	Se detallaron los entregables y la recepción de los mismos por el cliente se hizo formalmente	Se enseñó a ambas organizaciones lo importante de definir, hacer y entregar los entregables, en forma completa y con el formalismo necesario	Los equipos pudieron trabajar enfocados en los entregables, y estos pudieron ser recibidos formalmente, dándose el efecto de avance real y comprobado
25	Aprovechar todo lo realizado	Se respetó el trabajo ya realizado por todo el equipo de la empresa ejecutante, que además, era muy profesional, y sobre este trabajo, se siguió construyendo	Se generó un ambiente positivo con el equipo a cargo del proyecto. Y se pudo empezar a producir resultados muy rapidamente
26	Se hicieron cronogramas básicos de trabajo por proyecto	Listados de actividades de cada proyecto	Al menos, se empezó a pensar en los proyectos como secuencia de actividades, que permitieron mejorar los presupuestos, tiempos y análisis de posibles problemas y riesgos futuros

Administración del Costo

Qué se hizo?	Detalle	Beneficios y Resultados
27 Se hizo un flujo de caja de todo el proyecto, y se estableció un control estricto de los gastos del proyecto	El flujo de caja no solo incluyó los costos, sino también los ingresos al proyecto, los cuales fueron utilizados para financiar el mismo proyecto	Se tenía claro las necesidades financieras por semana. Se pudo planear como gestionar semanas con flujo negativo, información importante para negociar con proveedores, y con inversionistas para poder cubrir estos déficits. Se logró que los PMs tuvieran mayor conciencia de los gastos y contribuyeran significativamente en controlarlos.
28 El Patrocinador se identificó total y profundamente con el proyecto	Apoyó decididamente en conseguir los recursos financieros faltantes, confió totalmente en el trabajo profesional de administración de proyectos, y apoyó a todo nivel, incluso a niveles muy difíciles y complicados el proyecto	El patrocinador no solo logró el presupuesto necesario, sino que también logró que el cliente y la empresa ejecutante se identificaran con los problemas financieros del proyecto y apoyaran en la medida de lo posible
29 Se estableció un proceso de aprobación de cambios en el presupuesto	Debía documentarse cualquier cambio al presupuesto y justificarse el porqué de la desviación.	Se logró que los presupuestos de los PMs fueran más exactos, y que de haber cambios, estos se valoraran muy bien antes de aprobarse
30 Un levantamiento de los recibos y facturas del 100% de los gastos hechos en el proyecto	Tres personas levantaron todas las órdenes de compra, recibos y facturas del proyecto, hasta conocer todos los gastos y compromisos que se habían hecho	Dar seguridad a los ejecutivos y accionistas de que el dinero había sido utilizado. Y así mismo, también evitar duplicidad de pagos. Esta información permitió conocer más el proyecto

Administración de la Calidad

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
31	Compromiso de cumplir los criterios de calidad	El equipo del proyecto se adhirió, en lo posible a las especificaciones del alcance del cliente y cuando esto no fue posible, se realizaron negociaciones y acuerdos formales	Al formalizarse el proceso de recepción de entregables contra los criterios más detallados, las entregas al cliente se facilitaron
32	Se establecieron altos estándares de calidad en la forma de todos los documentos	Los documentos se hacían en equipo y siempre imperaba que tanto la forma como el fondo de estos documentos estuvieran bien hechos	Generó credibilidad y respeto por el trabajo
33	Se hicieron elaborados protocolos de pruebas internas	Se invirtió mucho tiempo y esfuerzo en garantizar que los productos entregados funcionaran correctamente en toda su totalidad	La preparación para la aceptación de los entregables por el cliente fueron más extensas y arduas, pero mucho su entrega al cliente, más sencilla y exitosa

Gestión de Recursos Humanos

(1 de 2)

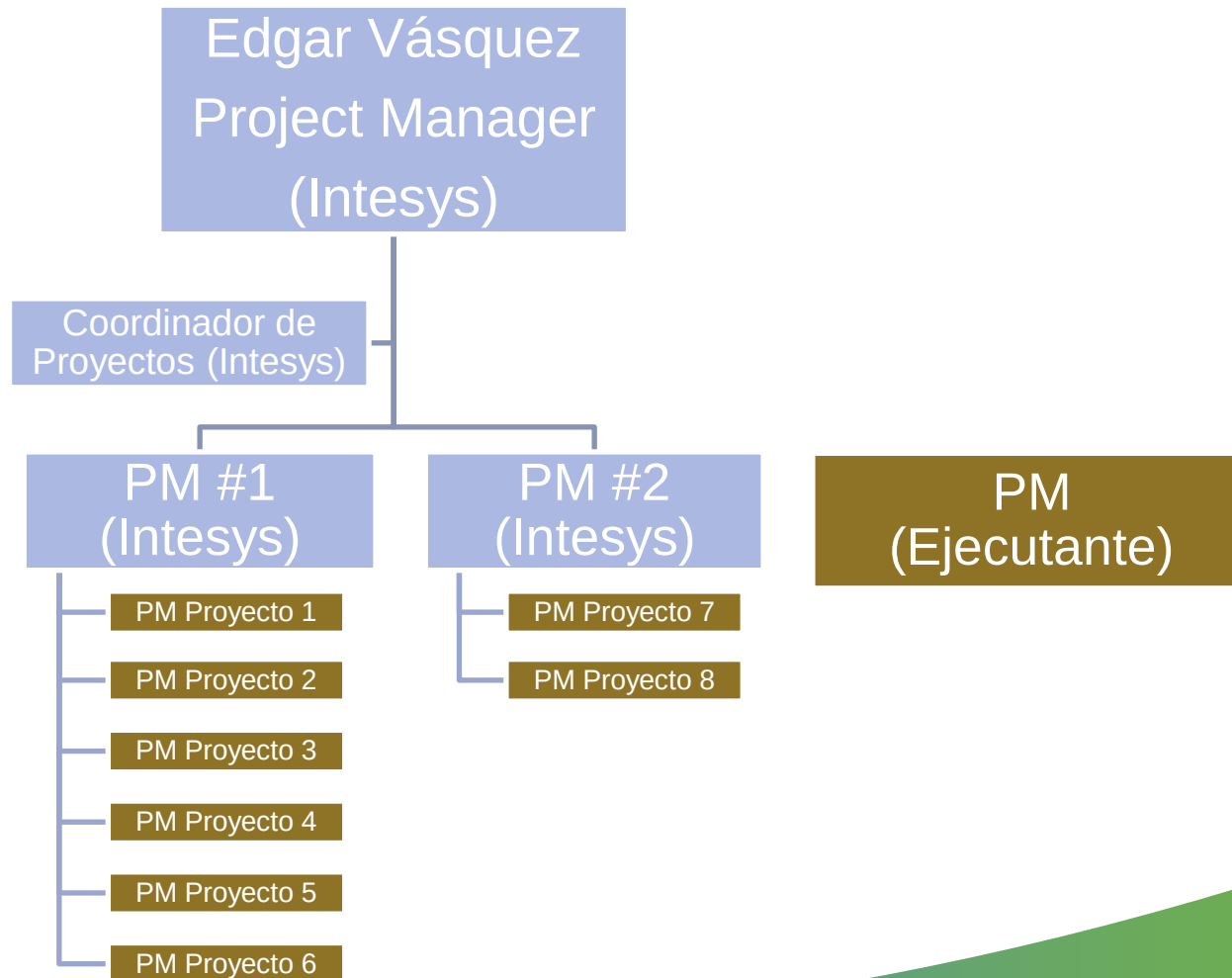
Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
34	Los PMs de Intesys tomamos toda la responsabilidad del proyecto	Se hizo reportar todo el equipo del proyecto a los PMs de Intesys. Se nos dio libertad de administración del personal, el presupuesto, los proveedores y el cliente	Se pudo establecer un solo enfoque de administración, con las herramientas, técnicas y estrategias de Intesys
35	Registro de recursos de personal	Se hizo un registro único de todos los recursos humanos involucrados en el proyecto, con sus nombres, departamentos, jefes directos, números telefónicos de la oficina, y celulares, emails. En total 27 personas	Se dimensionó el tamaño del proyecto, y se empezó a comunicarse con todo el equipo en forma directa y sencilla. Esto posibilitó empezar a manejar los mensajes que llegaban al equipo
36	Se hizo análisis del recurso humano en el proyecto y se completó el equipo	Se analizó las necesidades del personal, y desde el inicio se empezó a buscar los tres recursos faltantes, quienes debían ser contratados urgentemente	Gracias a que se dispuso del personal completo las tareas del proyecto se pudieron ejecutar en tiempo, calidad y costo
37	Se seleccionaron líderes dentro del equipo para que ejecutara los sub-proyectos, como PMs	Dentro del equipo se buscaron las personas más comprometidas, y con mayor nivel de conocimiento y liderazgo para que asumieran un papel de más responsabilidad, a cargo del éxito de cada uno de los sub-proyectos	De esta forma, se le pidió a cada uno, la aplicación de técnicas de Administración de Proyectos (Presupuesto, Planificación, Gestión por sus equipos de personas, procedimientos, entregables, etc)

Gestión de Recursos Humanos

(2 de 2)

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
38	Administración del personal	Utilización de las herramientas gerenciales de gestión de personal: Planificación, Dirección, Motivación, Seguimiento, Exigencia de resultados, Ser ejemplo de rendimiento, Premiación por resultados. Y cuando hubo que remover personal se hizo	Todo el equipo del proyecto elevó el rendimiento decisivamente
39	Se trabajó tiempo extra	La exigencia en cumplimiento de actividades, obligó a esta situación, que aunque no la más conveniente, se necesitó, y el equipo de profesionales cumplió a cabalidad	Se pudieron lograr los hitos importantes del proyecto
40	Se aprovechó el alto nivel profesional del equipo	La empresa ejecutante ya tenía un excelente equipo profesional, que trabajaron liderados por el equipo de Intesys como especialistas en proyectos	La alta capacidad profesional y compromiso de todo el equipo fue decisivo para lograr el éxito del proyecto
41	Actividades de integración del equipo	El Kick-off se extendió para posibilitar la integración del equipo, y además se realizaron dos actividades informales adicionales, la primera con todos los PMs de la entidad ejecutante y luego una celebración de logros intermedios con todo el equipo	El grupo de personas, empezó a verse y a trabajar como un solo equipo con retos y logros compartidos por todos

Organización equipo del Proyecto



Administración de las Comunicaciones

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
42	Las malas noticias se compartían pronto a las personas correctas y por los medios oficiales	Conforme el rescate inició aparecieron más noticias malas, las cuales se comunicaron rápidamente a las personas correctas, para iniciar su gestión oportuna y rápidamente	Permitió gestionar y resolver los problemas de inmediato, o al menos empezar a hacerlo en forma decidida y rápidamente, lo que permitía contener sus efectos
43	Las buenas noticias, logros y comentarios positivos también se distribuyeron rápida y ampliamente a las personas indicadas y por los medios oficiales	Todo digno de reconocer y de anunciar, se comunicó, para cambiar la negativa percepción del proyecto, para que todos los involucrados cambiaran su actitud, siempre reconociendo a las personas responsables por los logros. Involucrados típicos que recibieron estas noticias: Equipo del proyecto, PMs, Gerentes Funcionales, Ejecutivos, Junta Directiva, Accionistas, Cliente y proveedores	Cambio drástico y rápido de la imagen de un proyecto fracasado por una imagen de un proyecto en marcha y con esperanzas
44	Cuidar y usar el concepto "Todo Comunica", especialmente en nuestra forma de actuar, en nuestras acciones y el "body language"	En medio de las emergencias y problemas, siempre se cuidó que toda comunicación indirecta inspirara confianza, tranquilidad, trabajo fuerte y en equipo así como nuestra orientación a logros y resultados reales.	Todo el equipo que integró este proyecto fue influenciado por este mensaje, y muchos lo incorporaron en su forma de trabajar

Administración del Riesgo

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
45	Desde el Kick-off se le pidió a todos los nuevos PMs que levantarán, al menos 10 riesgos en cada uno de sus sub-proyectos	Se entregaron plantillas a cada nuevo PM de la empresa ejecutante y los PMs de Intesys los ayudaron a completar la información en su contenido y forma, así como cumpliendo con los tiempos establecidos	Primeramente, los PMs tuvieron la oportunidad de documentar los problemas que estaban experimentando. Segundo, se pudo conocer los riesgos que afrontaba el proyecto, lo que posibilitó trabajar para resolverlos. Tercero: Muchos riesgos, ya no eran riesgos, sino problemas. En todos los casos, se hicieron planes de gestión. En la primera semana ya se habían levantado 80 riesgos

Gestión de las Adquisiciones

(1 de 2)

Qué se hizo?		Detalle	Beneficios y Resultados
46	Registro de proveedores	Con información detallada de cada empresa, con contactos, números telefónicos, país del proveedor y demás información importante	Fue posible contactarlos, y establecer una relación personal con los proveedores, vital para las negociaciones que tuvimos que realizar con ellos posteriormente
47	Estado cuenta de todos los proveedores	Se hizo una conciliación de cada proveedor, primero a lo interno para separar deudas del proyecto de otras deudas de otros proyectos. Luego se concilió la información con cada proveedor	Se logró un flujo de caja más exacto al conocerse mejor los compromisos con los proveedores
48	Se administró el gran enojo que había con los proveedores	Se habló con todos los proveedores, se les explicó francamente la situación del proyecto. Se les dio confianza de que el proyecto estaba gestionándose correctamente, y luego, se empezó a cumplir con absolutamente todos los acuerdos, desde el más pequeño al más complejo	Los proveedores entendieron la situación del proyecto, y contribuyeron con condiciones de pagos favorables. Y de otras formas muy positivas

Gestión de las Adquisiciones

(2 de 2)

49	Exigir a algunos proveedores cumplir los acuerdos y contratos	Un proveedor estaba haciendo lo que quería... Y algunos otros casi... Nuestro equipo exigió al máximo el cumplimiento de los acuerdos. Llegamos a punto de casi demandar a otro proveedor, pero al final este proveedor cumplió con un buen porcentaje de su trabajo. Aunque no con todo	En lo posible, se logró que los proveedores cumplieran el trabajo contratado, ajustándonos a los nuevos planes de costo y tiempo
50	Siempre se planificó antes de iniciar nuevas etapas del proyecto	Los planes establecían el detalle necesario para determinar los proveedores que se necesitarían y el trabajo que debían realizar. Esto permitía firmar los contratos y acuerdos pertinentes y dar mejor seguimiento a su trabajo	Al realizarse negociaciones claras con alcances definidos se aseguraba el logro del trabajo contratado
51	Agradecer a los proveedores fieles al proyecto	A los proveedores que habían apoyado el proyecto en forma especial, se les agradeció las concesiones hasta ese momento otorgadas	Mejor ambiente de trabajo con los proveedores, vital por los retos que todavía teníamos que resolver conjuntamente

Conclusión:

Aplicar las mejores prácticas en Administración de Proyectos en:

