Brechas del Propietario en Control de Proyectos Visión General de la Industria

Iván Crespo
Vicepresidente, Pathfinder, LLC
9 de Octubre de 2014

AACE CHILE SECTION

WWW.AACE.CL

aace® Chile Section

POR FAVOR USE MICRÓFONO PARA <u>TODAS</u> LAS PREGUNTAS Y COMENTARIOS

AACE CHILE SECTION

WWW.AACE.CL

Biografía: Iván Crespo

- Vicepresidente en Pathfinder, LLC
- Más de 35 años de experiencia en Gerencia de Proyectos en la Industria de Petróleo y Gas
- Gerente de proyecto para inversiones de capital en las áreas de procesamiento de gas, LNG, LPG, recuperación secundaria, compresión de gas, sistemas de producción costa afuera, sistemas de recolección y distribución.
- Procesos de Arbitraje internacional y Análisis de Reclamos
- Desarrollo y administración de Asociaciones Estratégicas (Joint Ventures), Prácticas de Mejoramiento de Valor (VIPs), Planificación Estratégica, negociación y administración de Contratos.
- Extensa experiencia en instalaciones de producción y procesamiento (upstream/mid-stream)
- Ingeniero Químico – Universidad Simón Bolívar – Venezuela
- Master of Business Administration – MIT – Cambridge

Agenda

- Introducción
- Proceso de Análisis de Brechas
- Brechas Comunes
- Conclusiones
- Preguntas y Respuestas

INTRODUCTION

AACE CHILE SECTION

WWW.AACE.CL

Introducción

- La actividad en proyectos de inversión de capital se ha expandido hasta alcanzar niveles sin precedentes
- Los presupuestos han crecido significativamente luego de varios años de “congelamiento”
  - Inversión en nueva capacidad de generación por parte empresas de servicios (“utilities”)
  - Actualización de Refinerías en empresas de Energía
  - Expansión en oleoductos, plantas de procesamiento, plantas agrícolas y químicas
- La cantidad, complejidad y valor de los proyectos es superior al crecimiento tradicional de la actividad

Introducción

"La Agencia Internacional de Energía proyecta US$38 trillones en inversiones desde ahora hasta el año 2035. …. Muchas de estas inversiones en proyectos más complejos, de mayor escala, con nuevas tecnologías, en lugares más desafiantes" . [Stroud Intl, 2012]

- Las organizaciones de gerencia de proyectos de los propietarios se han expandido:
  - Personal
  - Sistemas
  - Herramientas de gerencia y reportes
- No siempre tomando en cuenta la necesidad de mejorar el desempeño en gerencia de proyectos.
  - Aplicando las mejores prácticas de la industria

Introducción

- Los equipos efectivos en gerencia de proyectos tienen un impacto decisivo en la culminación exitosa de los proyectos
- Los análisis de brechas facilitan la identificación y selección de las acciones necesarias para mejorar la ejecución de proyectos
  - Enfoque analítico
  - Realizado por un tercero independiente

Introducción

- Brechas Comunes: Identificadas como resultado de esfuerzos de Análisis realizados con base en:
  - Hallazgos y enfoques adoptados para remediar deficiencias o mejorar capacidades en Control de Proyectos
  - Revisión de procesos, procedimientos, recursos, roles y responsabilidades, sistemas y herramientas, etc.

Proceso de Análisis de Brechas

Proceso de Análisis de Brechas

- Análisis independiente
  - Determina las diferencias entre los estándares existentes y los deseados
  - Estado actual vs. estado futuro
- Una vez determinada la brecha, se puede desarrollar un plan de acción
- Generalmente se adoptan las mejores prácticas de la industria como estándar
  - Fuente: Asociaciones profesionales especializadas en las disciplinas de Gerencia de Proyectos

Proceso de Análisis de Brechas

Ejecución del Análisis de Brechas – enfoque de 5 pasos:

- Paso 1 – Recopilar información preliminar y datos de control de proyectos que permitan al equipo evaluador familiarizarse con la terminología, documentación, estándares, herramientas, etc.
- Paso 2 – Entrevistar a personal conocedor de las prácticas actuales de la compañia y sus requerimientos
- Paso 3 – Analizar la información recopilada para evaluar los procesos, técnicas, herramientas, sistemas y recursos de gerencia de proyectos
- Paso 4 – Desarrollar un plan de cierre de brechas que produzca los mayores beneficios, con visión de corto y largo plazo
- Paso 5 – Comunicar resultados y lograr compromiso

Brechas Comunes

Brechas Comunes

- En general, carencia de recursos calificados con experiencia/conocimiento adecuado en Control de Proyectos (CP) y Gerencia de Proyectos (GP)
- Elevada carga de trabajo
  - El personal original no tiene tiempo para entrenar al nuevo personal o para desarrollar/consolidar procedimientos utiles

Brechas Comunes

- Las cinco brechas más comunes son:

1. Recursos Sobrecargados
2. Falta de integración de sistemas
3. Ausencia de Procedimientos de Control de Proyectos
4. Falta de un Sistema de Planificación
5. Mínimo o Limitado Adiestramiento

Brechas Comunes

1. Recursos Sobrecargados

- GPs y Gerentes de CP supervisan gran número de proyectos
  - Expansión = más proyectos individuales (y muy poco personal)
  - Personal de CP sin suficiente experiencia, conocimiento o calificación para adecuadamente:
    - Analizar los datos de proyectos
    - Identificar tendencias
    - Implementar mejores prácticas

Brechas Comunes

1. **Recursos Sobrecargados**
   - Adiestramiento y tutorías al personal no son prioritarias
   - El personal no se concentra en las actividades programadas por atender emergencias
   - Descuido de tareas importantes tales como el análisis de la data y análisis de riesgo
     - Identificación de tendencias
     - Calidad de Análisis y Recomendaciones

Nuestros hallazgos muestran que entre el 20% y el 40% del tiempo de los Gerentes de Proyectos hoy en día se dedica a averiguar los costos reales y comprometidos para apoyar las actividades de proyección.

Brechas Comunes

1. Recursos Sobrecargados

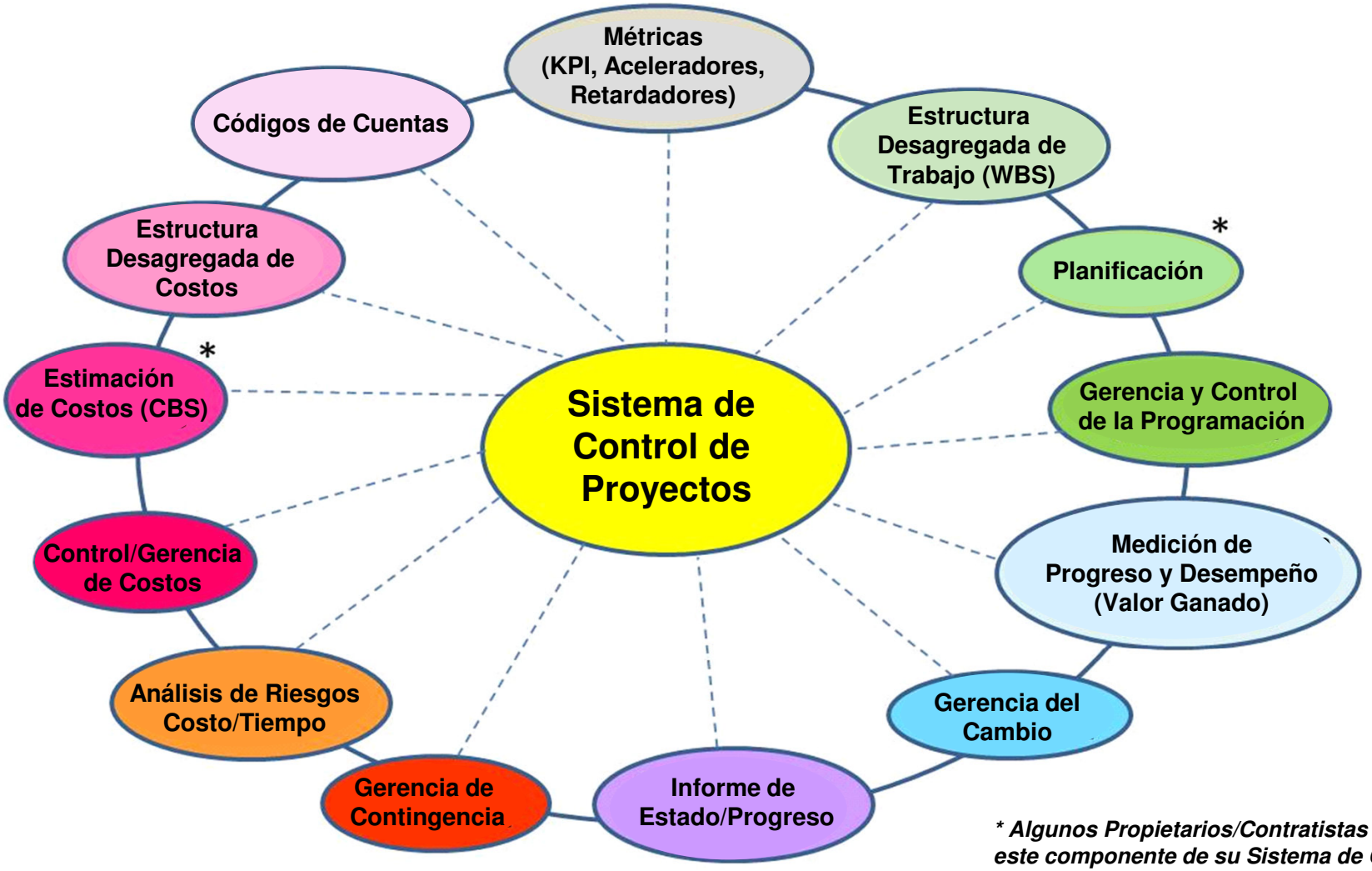
- El personal de Gerencia de Proyectos con frecuencia complementa los esfuerzos de Control de Proyectps debido a la no disponibilidad de recursos CP dedicados
  - Normalmente, los GPs no están adiestrados o no tienen experiencia en esta actividad
  - La calidad del análisis tiende a ser insuficiente
  - Interfiere con las responsabilidades básicas del GP

Brechas Comunes

1. Recursos Sobrecargados

- Las Mejores Prácticas requieren recursos adecuados y en cantidades apropiadas para proporcionar la funcionalidad deseada
- Los roles y responsabilidades de los participantes en el proyecto (y sus organizaciones) deben estar claramente definidas
  - Entender cómo se relacionan sus responsabilidades con las de otros
  - Alinear y documentar roles y responsabilidades:
    - Simplifica el flujo de trabajo
    - Mejora la eficiencia
    - Elimina los “apagafuegos"

El Universo del Control Básico de Proyectos



** Algunos Propietarios/Contratistas separan este componente de su Sistema de Control de Proyectos para reducir problemas de "Conflictos de Intereses"*

Brechas Comunes

2. Falta de Integración de Sistemas

- Sistemas de GP y CP – con frecuencia herramientas poco formales
  - Gran variedad de hojas de cálculo o programas desarrollados por el usuario
- O herramientas formales sub-utilizadas
  - Desconexión entre cronograma/costos y análisis de riesgos
- No se genera informacion precisa y oportuna
  - No sustentables o repetibles
  - Frecuentemente no documentados
  - No usados consistentemente a través de la organización

Brechas Comunes

2. Falta de Integración de Sistemas

- Las mejores prácticas demandan sistemas capaces de incorporar, relacionar y procesar gran volúmen de datos
  - El tiempo, la labor y el costo requerido para obtenerlos y operarlos debe ser considerado
- Proporcionan soporte a proyectos/actividades de cualquier nivel de complejidad.
  - Tiempos de respuesta razonablemente aceptables
  - Facilidad de comprensión
  - Resultados confiables y consistentes

Brechas Comunes

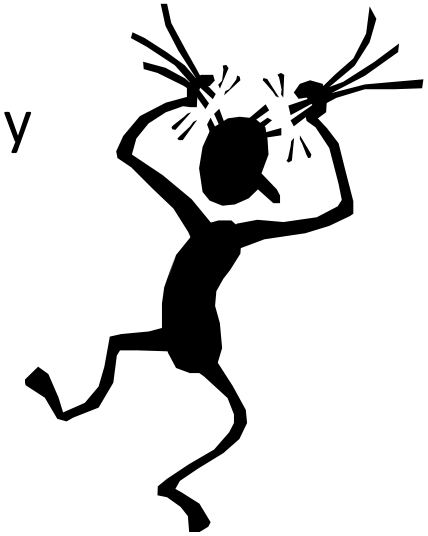
3. Ausencia de Procedimientos de Control de Proyectos

- Las organizaciones reconocen la carencia de recursos calificados en GP
  - Algunos utilizan recursos independientes con experiencia
  - Otros utilizan nuevos empleos; (toma más tiempo para conseguir un impacto positivo)
    - Poco entrenamiento
    - No hay procedimientos documentados disponibles
    - No se entienden las herramientas disponibles, ni cómo usarlas
    - No hay ninguna explicación sobre los roles y responsabilidades

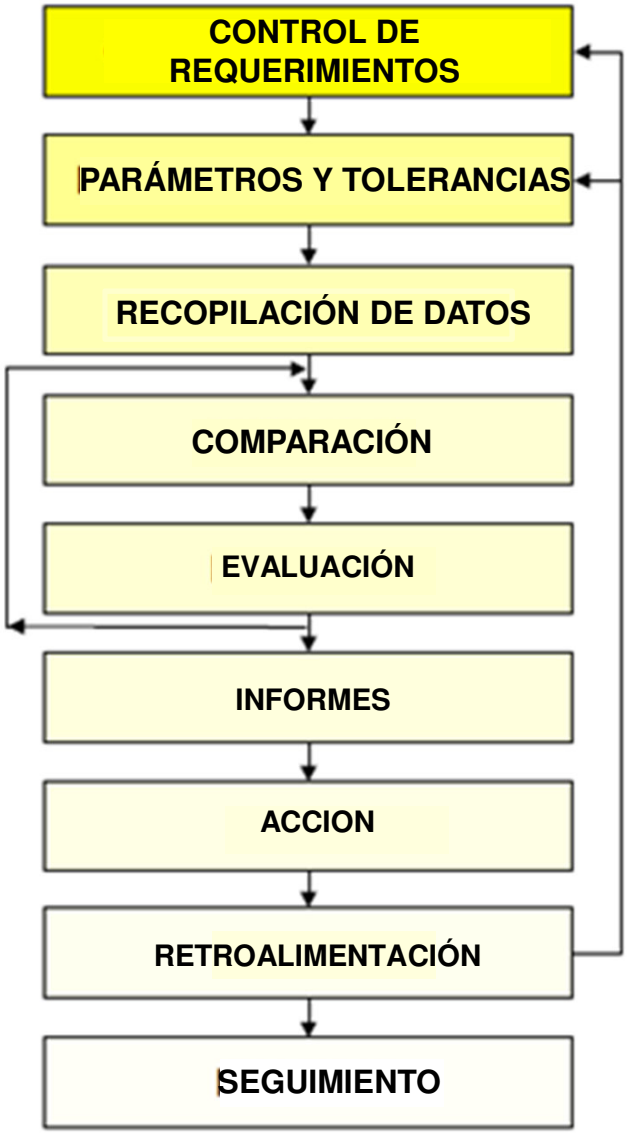
Brechas Comunes

3. Ausencia de Procedimientos de Control de Proyectos

- Los procedimientos de CP establecen quien es responsable de tareas particulares
  - La falta de procedimientos conduce a:
    - Frustración
    - Expectativas poco razonables e inconsistentes
    - Insatisfacción de los empleados
    - Deserción
- Los procedimientos de CP garantizan la calidad y la rendición de cuentas



Elementos Básicos de Control de Proyectos



- Definir lo que se debe controlar (establecer línea base) y por quién
  - Alcance del Trabajo
  - Plan de Ejecución
  - Estimación
  - Presupuesto
  - Programación
- Seleccionar parámetros a monitorizar y establecer:
  - Tolerancias asociadas
  - Frecuencia
  - Mecanismos de medición
- Tomar mediciones y ensamblar los datos
- Comparar lo real con el criterio de tolerancia/Línea Base
- Analizar las desviaciones y variaciones significativas, causas y acciones correctivas

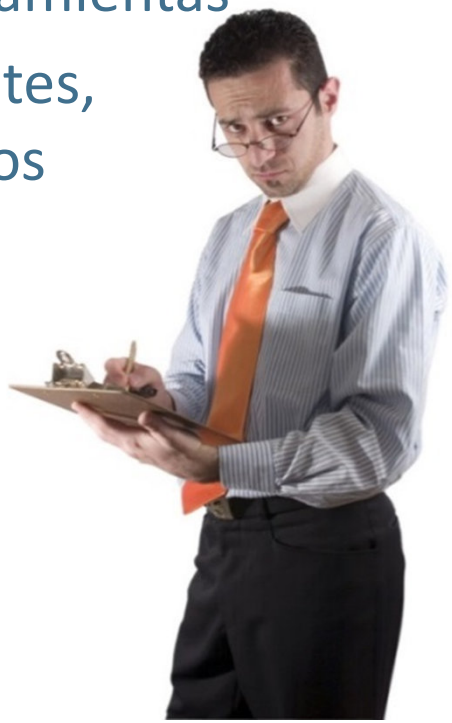
Análisis de Desempeño

- Entregar datos, observaciones, conclusiones y recomendaciones de una manera clara, concisa y oportuna
- Implementar acciones correctivas
- Reciclar la data pertinente para corrección de la base de datos o para mantener registros históricos
- Intensificar la supervisión hasta asegurarse que las acciones correctivas han sido efectivas

Brechas Comunes

3. Ausencia de Procedimientos de Control de Proyectos

- Las políticas y procedimientos documentados...
  - Guían las decisiones y determinan cómo interactúa la gente
  - Evitan la proliferación de diferentes enfoques para los procesos de trabajo y el uso de las herramientas
  - Conducen a resultados positivos, consistentes, repetibles y eficientes en el desarrollo de los proyectos



Brechas Comunes

4. Falta de un Sistema de Planificación (Diseño de la Calidad)

- La planificación no es siempre parte del proceso
- Se usa un enfoque reactivo para solucionar problemas inmediatos
  - Confusión entre planificación y programación
  - Frecuentemente se asigna a un individuo y no a un equipo, sin participación de los stakeholders clave
  - Producto final sin consenso y de baja calidad
  - Inadecuado/Incompleto Plan de Ejecución y Análisis de Riesgo

Brechas Comunes

5. Mínimo o Limitado Adiestramiento

- El entrenamiento es esencial para desarrollar las habilidades que permitan un manejo consistente de la data
- Múltiple tareas realizadas con centro en la organización de CP:
  - Control y análisis de costos
  - Planificación y programación del proyectos
  - Proyecciones de tiempo y costo
  - Contingencia y Reserva
  - Análisis de Riesgo
- Un hallazgo común: las organizaciones que carecen de recursos adecuados también carecen de un apropiado entrenamiento

Brechas Comunes

5. Mínimo o Limitado Adiestramiento

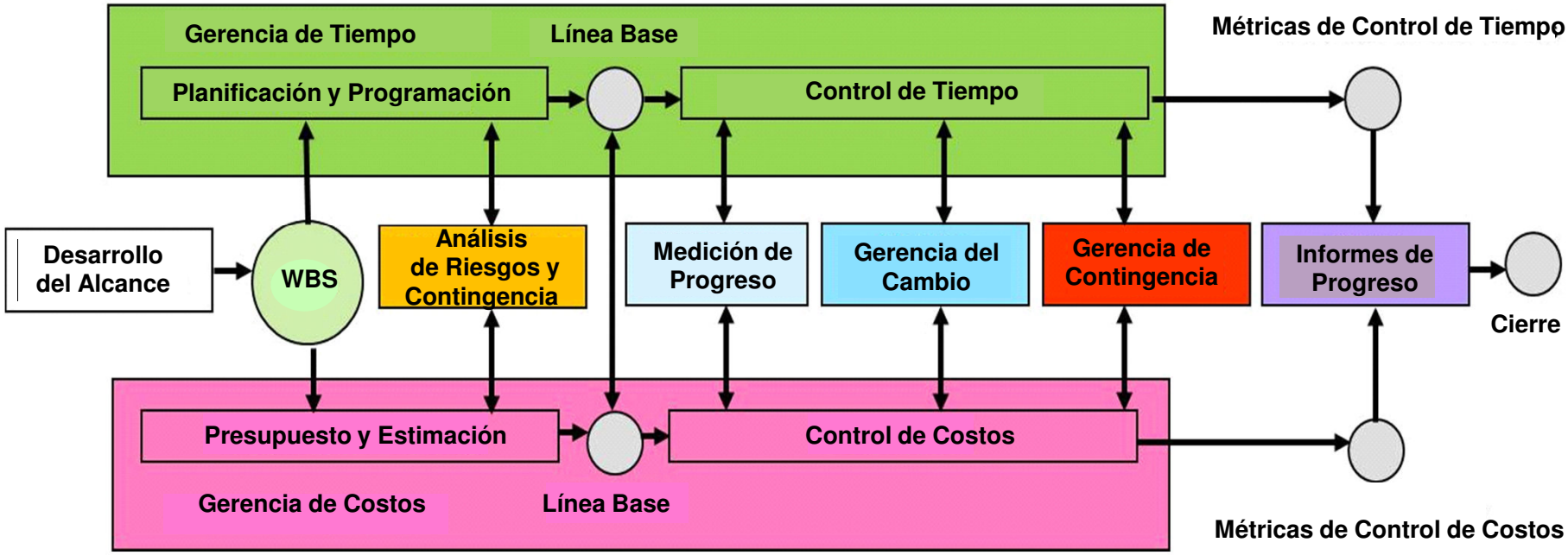
- El entrenamiento en CP debe estar en línea con el enfoque gerencial de la organización
  - Procesos y procedimientos
  - Desempeño del personal
  - Expectativas del programa de proyectos de inversión
  - Por regla general, el entrenamiento genérico disponible al público no siempre concuerda con el enfoque de la organización
- Sin un entrenamiento adecuado, se crea alta dependencia de los talentos individuales del equipo de trabajo
  - Calidad y resultados variables

Brechas Comunes

5. Mínimo o Limitado Adiestramiento

- El entrenamiento debe permitir que los participantes tengan la oportunidad de practicar las herramientas y procedimientos en casos de estudio de proyectos de la vida real
- El entrenamiento debe adaptarse a las mejores prácticas y a las particularidades de cada Organzación

Sistema Básico Integrado de Control de Proyectos



Conclusiones

Conclusiones

- El crecimiento reciente en la actividad de inversión en proyectos de capital ha colocado presión en cuanto al tamaño y capacidades tradicionales del grupo responsable de gerenciar los portafolios de proyectos de capital
- Se ha incrementado la cantidad, tamaño y complejidad de los proyectos
- Lo anterior exige cambios en la forma en que las organizaciones propietarias gerencian esos proyectos
- Esto frecuentemente implica más recursos de gerencia de proyectos con variedad de pericias y herramientas
- Las consecuencias de variaciones menores en el desempeño pudiera resultar en significativos costos adicionales

Conclusiones

- Las organizaciones de GP del propietario han tratado de mantenerse al ritmo del crecimiento, agregando personal, así como sistemas y herramientas de gerencia
- Pero esta expansión no siempre enfrenta y resuelve la necesidad de mejorar el desempeño en GP
- Un enfoque analítico, tal como el Análisis de Brechas, puede ser empleado para efectivamente identificar oportunidades de mejora
- Una vez identificada la brecha, puede desarrollarse un plan de acción para implementar las mejores prácticas que permitan cerrar esa brecha

Conclusiones

- El plan para cerrar las brechas se basa en la necesidad de desarrollar un enfoque de control de proyectos cohesivo, completo y consistente, con una fuerza laboral integrada por personal adecuado, bien gerenciado, entrenado y calificado
- La información se debe recopilar y analizar utilizando un método/sistema consolidado y bien pensando en función del tipo de proyecto y la modalidad de contratación
- Los recursos a ser asignados deben poseer las pericias y herramientas para analizar, comunicar y administrar la data necesaria
- Los recursos deben comprender cabalmente sus roles y responsabilidades, así como sus interacciones,con los otros actores/participantes en la ejecución del proyecto.