



**Desencadene el valor de la Dirección de  
Proyectos en su organización**

**TenStep White Paper**

**Marzo 2008**



## Contenido

Desencadene el valor de la dirección de proyectos en su organización.....	3
Resumen ejecutivo .....	3
Introducción .....	4
Mejor definición, planeación y estimación de proyectos .....	5
Reutilización de procesos y formatos .....	6
Procesos proactivos para la Dirección de Proyectos .....	6
Comunicaciones más efectivas.....	7
Creación de un producto de mayor calidad a la primera.....	7
¿Qué lo está deteniendo? .....	7
Opciones para obtener una metodología .....	9
Resumen.....	9
Acerca de TenStep .....	10
Nuestras clases incluyen: .....	11
Nuestros servicios de consultoría incluyen:.....	11





## Desencadene el valor de la dirección de proyectos en su organización

Adaptado por: Jorge Valdés Garcíatorres, PMP, ITIL

### Resumen ejecutivo

Probablemente esté consciente de que gran cantidad de organizaciones están tratando de mejorar sus prácticas de dirección de proyectos. La dirección de proyectos no es más un tema de liderazgo, de hecho, las empresas que no lo estén haciendo bien en dirección de proyectos, se encuentran en desventaja competitiva respecto a sus contrapartes que puedan completar consistentemente sus proyectos dentro de las expectativas de clientes y usuarios.

No cabe duda de que un conjunto común de procesos de dirección de proyectos genera valor para las organizaciones. Aun si la organización usa metodologías “light”, existe valor alrededor de la implementación de un conjunto común de procesos “light” que puedan ser usados por la organización en proyectos de características similares.

Aun cuando la mayoría de los directivos entiende o intuye la existencia de este valor, una gran cantidad de ellos pasan momentos difíciles al articular su propuesta de valor. Si usted no puede describir ese valor, será muy difícil convencer a la alta dirección y a los patrocinadores de que esta es un área de la empresa que necesita atención. El argumento exacto para poder justificar la adopción de prácticas comunes de dirección de proyectos varía de organización a organización debido a que cada una de ellas tiene una cultura única y problemas únicos. Sin embargo, en este documento presentamos diversas propuestas de valor que pueden facilitar ese proceso inicial de justificación.

---



## Introducción

La mayoría de las organizaciones tiene una pobre reputación en cuanto a sus prácticas de dirección de proyectos. Las características generales de estas organizaciones incluyen:

- Entrega de proyectos consistentemente tarde, sobregirados en presupuesto y/o si cumplir los requerimientos que fueron acordados.
- Procesos, técnicas y estándares débiles, usados de manera inconsistente por los gerentes de proyecto.
- La dirección de proyecto es habitualmente aplicada de forma reactiva y no se percibe que agregue ningún valor.
- El tiempo requerido para administrar los proyectos proactivamente no está integrada en los planes de trabajo y por lo general es vista como “overhead”
- Los proyectos tienen éxito solo en la medida en que la falta de planeación y dirección del proyecto provocan altos niveles de estrés y horas extras a lo largo de todo el ciclo de vida.

Una buena disciplina de dirección de proyectos es la forma de sobreponerse a estos defectos. Sin embargo, esto no significa que los problemas o los riesgos desaparezcan. No implica que no haya sorpresas. El valor está en contar con una mentalidad proactiva y procesos estandarizados que permitan lidiar con todos estos eventos.

Los procesos y técnicas de Dirección de Proyectos son usados para coordinar recursos que alcancen resultados predecibles. La propuesta de valor podría establecer algo así:

*Implementar un conjunto común de procesos de Dirección de Proyectos toma tiempo y recursos. Sin embargo su valor para la organización es mucho mayor e incluye:*

- *Mejor manejo de expectativas a través de la definición, planeación y estimación temprana del proyecto.*
- *Una ejecución más rápida a través de la re-utilización de procesos y formatos que faciliten el intercambio de información.*
- *Menor cantidad de problemas en el proyecto, usando procesos proactivos de Dirección de Proyectos.*
- *Habilitación de un mejor proceso de toma de decisiones organizacional a través de una comunicación más efectiva durante el ciclo de vida del proyecto.*
- *Incremento en la satisfacción de los clientes y menos re-trabajos al integrar productos de mayor calidad desde la primera vez.*

Demos una breve mirada a cada una de estas áreas:





## Mejor definición, planeación y estimación de proyectos

¿Cuántas veces ha oído hablar o a estado relacionado con un proyecto que ha fallado miserablemente? O quizás éste solo no fue tan satisfactorio como se intentaba. ¿Alguna vez dedico tiempo a mirar hacia atrás para ver cuáles fueron las causas de que el proyecto saliera mal? Si así fue, hay posibilidades de que usted haya dicho “¿Sabes? Debimos haber pasado más tiempo planeando”

La dirección de proyectos se enfoca primero en planear. Esta es una disciplina vital y permite que tanto el equipo de proyecto y el cliente tengan percepciones comunes de lo que el proyecto deberá ser capaz de realizar. Cuál será el producto final, cuando estará concluido, quién realizará el trabajo y como será realizado el trabajo. Esto incluye:

- Entender y llegar a un acuerdo acerca de los objetivos del proyecto, sus alcance, los entregables, el riesgo inherente, el costo, el enfoque de solución, etcétera.
- Determinar si el caso de negocio original continúa siendo válido. Por ejemplo, un proyecto que requiere 10,000 horas de esfuerzo puede tener sentido de negocio. Si una planeación más detallada determina que el proyecto en realidad requerirá de 20,000 horas, es probable que el proyecto ya no tenga sentido.
- Asegurar que los recursos necesarios para realizar el proyecto están disponibles cuando son requeridos.
- Proveer una línea base de alto nivel con la que los resultados del proyecto pueden ser comparado y medidos.
- Trabajar con el cliente de manera anticipada respecto a los procesos que serán manejados para dirigir el proyecto.

*Declaración de valor:*

*Utilizar un proceso de planeación y definición común establece expectativas similares y asegura que solo el trabajo necesario es realizado. Puede resultar también en la cancelación de proyectos sin un caso de negocio viable (lo cual es algo bueno)*





## Reutilización de procesos y formatos

La gente entiende intuitivamente que es más rápido y menos costoso reutilizar algo que ya existe en lugar de crearlo desde cero. Si su organización crea un conjunto de procesos y formatos de dirección de proyectos y logra que sean usados consistentemente de proyecto a proyecto, cada instancia representa ahorros de tiempo al no tener que reinventar el hilo negro cada vez.

*Declaración de valor:*

*Utilizar procesos y formatos comunes para administrar proyectos tiene como resultado un ahorro en los costos y tiempo asociados a tener que inventar el hilo negro cada vez.*

## Procesos proactivos para la Dirección de Proyectos

Las personas que se quejan de que la dirección de proyectos representa mucho *overhead*, olviden este punto. Su proyecto enfrentará incidentes tarde o temprano. La pregunta es si se resolverán de manera proactiva o serán resueltos como vaya saliendo. El proyecto enfrentará riesgos potenciales. ¿Tratará de resolverlos antes de que estos se materialicen o esperará hasta que surjan los problemas? ¿Piensa comunicarse de manera proactiva o prefiere lidiar con los malos entendidos que se presentarán en el proyecto derivados de la falta de información.

Las características del proyecto no van a cambiar si usted usa un proceso formal o no. Lo que cambia es la forma en que son manejados los eventos que se presentan cuando el proyecto está en progreso. ¿Serán manejados descuidada y reactivamente, o de manera proactiva con un proceso que fluya de manera suave?

*Declaración de valor*

*Contar con procesos proactivos y consistentes en la organización, contribuye, al final del camino, a ejecutar los proyectos más fuertes, más baratos ya un nivel de calidad mayor.*





## Comunicaciones más efectivas

La comunicación adecuada es un factor crítico de éxito en todo proyecto para manejar las expectativas de clientes y *stakeholders*. Si esta gente no se mantiene bien informada respecto al progreso del proyecto, existirá una mayor probabilidad de encontrar problemas y dificultades derivados de los distintos niveles de expectativas. De hecho, en muchos casos, cuando surgen los problemas, no se debe tanto al problema, como a que el gerente o directivo ha sido sorprendido.

### *Declaración de valor*

*La comunicación proactiva le permitirá manejar las expectativas y evitar malos entendidos y conflictos asimismo, provee mejor información para soportar la toma de decisiones.*

## Creación de un producto de mayor calidad a la primera

La administración de calidad se refiere a establecer procesos para asegurar que su trabajo es de alta calidad desde la primera vez que se realiza. Al poner en práctica algunos simples procesos de administración de calidad, usted estará en posibilidad de entregar niveles más altos de calidad para evitar el gasto y el tiempo de hacer correcciones. Gran cantidad de equipos de proyecto piensan que están en forma hasta que se enfrentan al final de proyecto y caen en cuenta de que existen problemas con los entregables. Entonces se percatan de que tienen grandes cantidades de re-trabajo y es cuando repentinamente el calendario del proyecto vuela en mil pedazos.

### *Declaración de valor:*

*La administración de calidad te ayuda a construir los entregables de manera correcta desde la primera vez, ahorrando costos generales al descubrir problemas en el proyecto tan temprano como sea posible.*

## ¿Qué lo está deteniendo?





Después de leer este documento, usted se preguntará por que no todo mundo está usando técnicas de dirección de proyectos. O se preguntará ¿por qué no la estoy usando yo? Habitualmente nos encontramos con alguna de las siguientes razones:

- 1. Requiere recursos y un enfoque a largo plazo:** Muchos gerentes piensan que si ofrecen formación e dirección de proyectos a su equipo, el fuego alumbrará inmediatamente después como por arte de magia. Les tengo malas noticias, ¡Esto no sucederá! La Dirección de Proyectos implica un cambio cultural; necesita un despliegue estructurado de manera metódica, con muchas facetas y con alcances a largo plazo. Si usted es como la mayoría de los directivos y piensa que la dirección de proyectos es una iniciativa tipo *quick hit*, piénselo de nuevo. Si cree que el valor de la dirección de proyectos es tan obvio que todo mundo saltará a bordo, piénselo de nuevo. Si su organización no puede mantenerse enfocada en una iniciativa que tome más de tres meses, piénselo de nuevo.
- 2. Su organización no está comprometida:** Es difícil llegar a ser un buen gerente de proyectos en una organización que no valora estas habilidades. Toda la organización debe soportar el uso de un proceso común de dirección de proyectos. Usted debe asegurar que sus clientes internos y patrocinadores estén también a bordo. De otro modo, usted estará perdiendo el tiempo al tratar de iniciar su uso en un silo.
- 3. No cuenta con las habilidades necesarias:** Usted puede encontrar que la falta de procesos no es materia de voluntad, sino de habilidad. Algunas veces se solicita a la gente que dirija proyectos sin que cuente con los conocimientos o experiencia necesarios. En esos casos, ellos lucharán sin contar con las herramientas adecuadas para administrar los proyectos efectivamente.
- 4. Nadie es responsable de la dirección de proyectos:** La competencia en dirección de proyectos no florece por arte de magia, alguien tiene que ser propietario y hacerse responsable de ella. Esta persona puede ser un gerente experimentado dentro de la Oficina de Dirección de Proyecto, también conocida por su acrónimo en inglés PMO. El tema central es que la iniciativa de desplegar la dirección de proyectos es importante, si no se es exitoso, alguien o algún grupo debe ser responsable y eventualmente asumir las consecuencias.
- 5. La organización se “vacunó” con una metodología en el pasado:** Cuando usted inicio a hablar acerca de procesos, mejores prácticas y formatos; algunos gerentes inmediatamente pensaron en *overhead*, retrasos y papeleo. Esto les impidió conectarse inmediatamente con el valor que puede traer consigo una metodología. Algunas veces este criticismo representa una preocupación válida, debido a la mala aplicación de alguna metodología, no por la metodología en sí misma. Si usted es funcionario en su organización y la gente se queja acerca del “papeleo”, no compre sus argumentos. En lugar de ello, edúquelos.



## Opciones para obtener una metodología

Para desplegar correctamente una metodología de dirección de proyectos, primero tiene que estar convencido usted mismo de que existe valor si los procesos son usados y aplicados correctamente. De hecho, todos los proyectos son una mixtura de procesos, procedimientos y formatos. Si piensa que no tiene ninguno de ellos, significa que sus prácticas de dirección de proyectos son en verdad pobres.

Si necesita una buena metodología para la dirección de sus proyectos, hay dos fuentes principales:

- **Construir una por usted mismo:** Puede construir una metodología a su medida que refleje perfectamente la filosofía y mejores prácticas de su organización. Gran cantidad de empresas deciden llevar la iniciativa por este camino.
- **Comprar una:** Después de construir una metodología, usted puede quedar sorprendido respecto al parecido que esta puede tener con cualquier otra existente en el mercado. Sin importar como la estructure, siempre continuará siendo necesario conducir la planeación, administrar el alcance y los riesgos, comunicar, etc. Por lo tanto, muchas empresas prefieren comprar o licenciar una metodología ya existente. Estas metodologías muy seguramente cuentan con todo lo que su organización necesita para ser exitosa.

Por supuesto si adquiere una metodología, aun será necesario adecuarla as su organización para que cubra las necesidades específicas de su organización, Esto le otorga los beneficios de la opción 1, mientras que reducirá el costo y esfuerzo asociados con la opción 1.

---

## Resumen

Existe una gran cantidad de valor para el negocio asociada con el despliegue exitoso de una disciplina de dirección de proyectos en su organización. Los puntos básicos descritos anteriormente son ciertos para toda compañía. Las razones (excusas) para no iniciar el trayecto también aplican para la mayoría de las empresas. El despliegue exitoso de la dirección de proyectos en su organización está y también bajo su control. Requiere que usted tenga la visión y la habilidad para provocar cambios culturales dentro de su empresa. No salve al mundo ahora mismo – solo salve a su organización y construya desde las prácticas que han probado tener cierto éxito. No se repliegue, no ponga excusas, inicie los trabajos para que ¡Desencadene el poder de la dirección de proyectos en su organización HOY MISMO!





## Acerca de TenStep

TenStep, Inc. ([www.TenStep.com](http://www.TenStep.com)) tiene sus oficinas centrales en Atlanta, Georgia (Estados Unidos) y se especializa en el despliegue, consultoría y formación en metodologías de negocios. El producto principal de TenStep es el proceso de dirección de proyectos TenStep®. El cual ha sido licenciado a miles de empresas e individuos alrededor del mundo. Adicionalmente TenStep cuenta con un extenso portafolio de formación y productos de metodología para negocios que cubren aspectos como La Oficina de Dirección de Proyectos, la Administración del Portafolio de Proyectos, Desarrollo de Software y Soporte a las aplicaciones de negocio.



TenStep Latinoamérica [www.tenstep.com.mx](http://www.tenstep.com.mx), se fundó en 2001 y desde entonces ha venido creciendo de manera sostenida, convirtiéndose en un sitio obligado de consulta para quien está interesado en conocer algo acerca de las prácticas de Dirección de proyectos. Actualmente TenStep Latinoamérica está en busca de expandir su red de representantes y asociados en Centro y Sud América.

Nuestros productos y servicios llenan un vacío que existe en la mayoría de las organizaciones. Por ejemplo, si su organización necesita ser mucho mejor en la ejecución de sus proyectos, probablemente la adquisición de un SW para manejar proyectos no sea prioritaria. Quizás lo primero que usted debería intentar hacer es crear un conjunto de procesos, prácticas y formatos comunes que inicien la transformación cultural que requiere su organización.

Aquí es donde nuestros productos y servicios entran en escena. Usted puede ya sea pasar los próximos meses construyendo esta metodología desde cero o bien, adquirir nuestra metodología y hacerle algunos ajustes mínimos de acuerdo a las necesidades específicas de su organización. Nosotros podemos ayudar en todos los aspectos de adecuación y del proceso de despliegue.





## Nuestras clases incluyen:

- Dirección de Proyectos básico y avanzado
- Técnica de valor devengado
- Integración y dirección de una PMO
- Estableciendo y administrando portafolio de proyectos
- Recopilación de requerimientos de negocios
- Programa TenStep para preparar la certificación PMP®
- Más de 40 clases en total para armar un programa integral que resuelva sus necesidades.
- 

## Nuestros servicios de consultoría incluyen:

- Despliegue y adecuación de la metodología de dirección de proyectos
- Inicio de proyectos
- Establecimiento de la PMO
- Mentoría y acompañamiento
- Auditoría de proyectos
- Administración de sus proyectos.
- Mucho más.

Contáctenos en [contacto@tenstep.com.mx](mailto:contacto@tenstep.com.mx)

