



El valor de la Dirección de Proyectos

TenStep Latinoamérica White Paper

Abril 2008



Contenido

Resumen ejecutivo	3
¿Dónde está el valor de la dirección de proyectos?	3
Beneficios de la dirección de proyectos.....	4
Elementos clave de la dirección de proyectos	4
Implementar la Dirección de Proyectos agrega un valor significativo a las organizaciones.....	5
¿Qué pueden esperar las organizaciones cuando se crea una iniciativa de despliegue de dirección de proyectos?.....	5
Referencias:.....	7





El valor de la Dirección de Proyectos

Por Jorge Valdés PMP, ITIL

Resumen ejecutivo

Con base a investigaciones llevadas a cabo por más de una década, podemos establecer que las organizaciones que no implementen un proceso formal para administrar sus proyectos, estarán en una posición de desventaja con respecto a aquellas que si lo hagan.

La dirección de proyectos puede ayudar a las empresas a estar mejor preparadas para el futuro, hoy. Es importante que el equipo directivo tenga en mente que la Dirección de Proyectos es una función de negocios como cualquier otra y requiere recursos, tiempo y soporte ejecutivo; de este modo, las organizaciones podrán cosechar el valor que proporciona una disciplina formal de Dirección de Proyectos.

¿Dónde está el valor de la dirección de proyectos?

La efectividad de una organización en la dirección de sus proyectos no es considerada un indicador clave de negocio. Sin embargo debería de serlo. La dirección de proyectos puede ser la causa de que la organización gane o pierda dinero.

El propósito de la dirección de proyectos es implementar cambios en la organización, frecuentemente, estos cambios son esenciales para su prosperidad y para cumplir las expectativas de los clientes. Paradójicamente, los gerentes fallan con gran frecuencia en la toma del control de sus proyectos. Lo que genera:

- Entregas tardías de los productos, perdiendo oportunidades de mercado
- Incremento de costos y baja calidad
- Incumplimiento de expectativas, lo que puede derivar en pérdida de clientes
- Beneficios reducidos como consecuencia natural de todo lo anterior.

Una gran cantidad de proyectos fallan al tratar de entregar resultados a tiempo y de acuerdo al presupuesto. Es frecuente escuchar que empresas líderes del mercado, pierdan millones de dólares como consecuencia de no haber manejado sus proyectos adecuadamente.



Beneficios de la dirección de proyectos

Esta situación puede ser evitada. Existen firmas especializadas que saben cómo ayudar a las empresas a organizar sus proyectos de manera que sus prácticas de dirección de proyectos sean asimiladas por su cultura, se vuelvan más sólidas y como obvia consecuencia de ello, obtener algunos o todos los siguientes beneficios:

- **Ahorros:** Reducción de costos.
- **Oportunidad:** Reducción del ciclo de salida al mercado de nuevos productos.
- **Productividad:** Posibilidad de ejecutar más proyectos con los mismos recursos humanos asignados.
- **Control:** Ganar al justa medida de control, sin una burocracia excesiva.
- **Diferenciación:** Lograr separarse de la competencia como consecuencia de todo lo anterior.

En este documento hablamos de los aspectos que tienen que ser considerados para estructurar las prácticas de dirección de proyectos y como desarrollar habilidades en el personal, que permitan mejorar el desempeño organizacional.

Elementos clave de la dirección de proyectos

La buena dirección de proyectos no es algo que “solo sucede”. Tiene que ser adoptada y desarrollada de la misma manera que otras funciones de negocios. El método sugerido debe estar alrededor de construir procesos y métodos soportados por principios probados anteriormente, para después establecer vínculos con las formas de trabajar existentes. Esto proporciona valor al negocio pues le permite trabajar de manera inteligente con un mínimo de trastornos y sacudidas en el ambiente de la empresa.

Adoptar el enfoque adecuado es crítico, es la materia prima para la dirección de proyectos. Los elementos clave son:

- **Organización:** Definir una organización interna que conjunte los intereses comunes y las habilidades clave.
- **Metodología:** Como una manera de concentrar el conocimiento organizacional y fomentar su evolución a lo largo del tiempo.
- **Planes:** Para definir la forma en que el tiempo, el costo, la calidad y las expectativas serán alcanzadas
- **Controles:** Establecimiento de los puntos de control justos y necesarios para poder dirigir sin una dosis alta de burocracia.
- **Etapas:** Establecimiento de puntos clave intermedios que ayuden a proteger las inversiones.
- **Administración de riesgos:** Desarrollar la capacidad de manejar los riesgos con el fin de evitar crisis futuras.





- **Aseguramiento de calidad:** Función indispensable para buscar que los productos y servicios alcancen las expectativas.
- **Administración del alcance:** Definir y controlar lo que el proyecto está buscando cumplir para protegerlo y asegurar su cumplimiento.
- **Control de cambios:** Administrar el cambio y no que el cambio maneje al proyecto.
- **Educación:** Definir un programa de educación continua, de manera que los líderes de proyectos

El enfoque apropiado puede ser combinado con técnicas y procesos pre-definidos para acelerar y facilitar la adopción de prácticas sólidas de dirección de proyectos, que sean escalables a cualquier tamaño y forma de proyecto y de negocios.

Es importante que en esta jornada se busque un aliado con experiencia en la materia en empresas grandes y pequeñas; lo que ayudará a asegurar que los resultados y el valor esperado sean alcanzados.

Implementar la Dirección de Proyectos agrega un valor significativo a las organizaciones.

Esta conclusión es el resultado de diversos estudios realizados en la industria. De acuerdo a alguno de esos estudios, más del 94% de los participantes, establecieron que el despliegue de prácticas de dirección de proyectos agregó valor a sus organizaciones.

Las organizaciones citaron haber obtenido mejoras significativas en lo que respecta a los siguientes aspectos:

- Financieros,
- Clientes,
- Procesos y/o proyectos
- Aprendizaje y crecimiento

Prácticamente organizaciones de todo tipo y en cualquier industria reconocieron mejoras derivadas de la implementación de prácticas formales de dirección de proyectos.

¿Qué pueden esperar las organizaciones cuando se crea una iniciativa de despliegue de dirección de proyectos?

Las cifras arrojan datos promedio en cada uno de los rubros señalados anteriormente: 50% en lo que respecta a la ejecución de proyectos y procesos, 54% en lo que se refiere al desempeño financiero, 36% relacionado con el incremento en la satisfacción de sus clientes y 30% en lo que se refiere a la satisfacción de sus empleados.

Los resultados mostraron mejorías en la organización derivadas de la implementación de prácticas de dirección de proyectos. Los estudios también revelan que muchas empresas tienen





confianza estratégica en conducir diversos proyectos o iniciativas coordinadas, más que en la concentración en uno o dos esfuerzos de esta naturaleza.

Las medidas organizacionales que fueron instrumentadas por las organizaciones para poder mejorar sus capacidades de dirección de proyectos incluyeron:

- La implementación de una Oficina de Proyectos.
- El uso de una metodología formal de dirección de proyectos.
- El despliegue de un sistema de información de dirección de proyectos.
- La integración de prácticas de dirección de proyectos en actividades clave de negocio.
- El diseño y uso de un programa de formación específico en materia de dirección de proyectos.
- El despliegue de un programa de educación para todo el personal que participa en proyectos.

Más del 70% de las organizaciones implementaron tres o más de estas iniciativas en los 3 últimos años. Los resultados de la encuesta muestran que en promedio las iniciativas han estado en vigor por los últimos 3.12 años, se invierten alrededor de 676,000 dólares al año y el número de empleados alcanzados por estos esfuerzos es de 235.

Por otra parte, se han identificado las causas que mayormente contribuyen al éxito o al fracaso de los proyectos como lo muestra la siguiente tabla de Stantish Group (www.standishgroup.com):

Factores de éxito de los proyectos	% de Respuestas
1. Involucración de los usuarios	15.9%
2. Soporte de la alta dirección	13.9%
3. Establecimiento claro de los requerimientos	13.0%
4. Planeación apropiada	9.6%
5. Expectativas realistas	8.2%
6. Hitos intermedios en el proyecto	7.7%
7. Personal competente	7.2%
8. Sentido de propiedad	5.3%
9. Visión y objetivos claros y compartidos	2.9%
10. Personal comprometido y enfocado	2.4%
11. Otros	13.9%

Esta información es de gran utilidad pues, si por lo menos nos concentramos en los tres primeros factores estaríamos asegurando algunas de las variables más importantes que pueden influir en el éxito de un proyecto.

Es preciso **involucrar a los usuarios** que en este caso estarían dados por los clientes de los proyectos así como los gerentes de proyecto; para **definir claramente los requerimientos** y con ello, buscar el **soporte de la alta dirección**, de manera que esta iniciativa cuente con el





respaldo necesario para darle rango institucional.

Con esta consideración, no solo estaremos dando el primer paso en firme, sino que también estaremos en posibilidad de modelar el proceso de cambio en conjunto con los principales afectados por esta iniciativa. Esto permitirá que los principales *stakeholders* tengan un sentido de propiedad respecto al proyecto, generando energía positiva hacia la jornada, dándole sustento.

Los estudios de standish group, también han identificado o cuáles son los principales factores que desafían a todos los proyectos:

Factores que desafían a los proyectos	% de Respuestas
1. Falta de retroalimentación del usuario	12.8%
2. Requerimientos y especificaciones incompletos	12.3%
3. Cambios a los requerimientos y especificaciones	11.8%
4. Falta de soporte de la alta dirección	7.5%
5. Incompetencia tecnológica	7.0%
6. Falta de recursos	6.4%
7. Expectativas fuera de realidad	5.9%
8. Objetivos poco claros	5.3%
9. Límites de tiempo poco realistas	4.3%
10. Nueva tecnología	3.7%
11. Otros	23.0%

Estos factores en mayor o menor medida, representan un desafío constante para todos los proyectos y sus variables restrictivas: tiempo, costo, calidad y alcance.

Podemos concluir entonces que, una metodología de trabajo que concentre prácticas sólidas para manejar estos factores, contribuirá a generar valor para la organización.

Referencias:

Center for Business Practices www.cbp.com

Chaos Report, Standish Group, 1994 www.standishgroup.com.mx

Desencadene el valor de la dirección de proyectos, www.tenstep.com.mx

Estudio del valor de la dirección de proyectos www.pmi.org

Jorge Valdés Garcíatorres es Vicepresidente de Relaciones Públicas y Comunicaciones del PMI Capítulo México y Socio Director de la firma TenStep Latinoamérica, firma global especializada en formación, consultoría y desarrollo de procesos y metodologías alrededor de la disciplina de dirección de proyectos. Puede ser contactado en jvaldex@tenstep.com.mx

