



La Dirección de Organizaciones por Proyectos (DOP)

Guía para Direcciones Generales

Beneficios de la DOP

Para la organización:

- Servir de punto de encuentro entre directores generales y directores de proyecto en la intersección entre visión de negocio y ejecución táctica.
- Gobernar los proyectos para crear ventajas competitivas y mantenerlas a lo largo del tiempo.
- Incorporar la gestión ágil de portafolio como instrumento principal para iniciar, reforzar o cancelar proyectos.

Para los proyectos:

- Superar las limitaciones del proyecto como unidad de gestión.
- Conectar los proyectos con objetivos y beneficios empresariales.
- Informar el estado de los proyectos y su contribución al negocio.



ITM Platform

Tu portafolio de proyectos con visión estratégica

www.itmplatform.com | info@itmplatform.com | +34 918 058 188

Bravo Murillo, 74. 28003 Madrid

© ITM Platform 2017. Todos los derechos reservados

Índice de contenidos

0. Presentación	5
1. Introducción: ¿Para qué dirigir <i>por</i> proyectos?	7
2. La gestión de proyectos aislados	8
2.1 Creación de valor añadido	9
2.2. Ejemplo 1: Gestión de proyectos en Contenidos, S.L.	9
3. Dirección por proyectos = dirección estratégica	11
3.1 La DOP ante los desafíos de la ejecución	11
3.2 Ejemplo 2: Gestión por proyectos en Booksy360	13
3.3 La DOP complementa a la dirección por objetivos	14
4. Cómo pasar a la acción	15
4.1 Administración de proyectos en un portafolio ágil	15
4.2 Oficina de dirección de proyectos (PMO) estratégica	16
4.3 Vinculación con resultados, objetivos y beneficios	18
4.4 Nuevo perfil del experto en proyectos	19
5. Conclusiones	21
6. Referencias	22
7. Sobre ITM Platform	23

Al utilizar la gestión ágil de portafolio como modelo de dirección, las organizaciones multiproyecto tienen la oportunidad de eliminar ineficiencias, crear ventajas competitivas y responder proactivamente a los cambios del mercado



0. Presentación

Este libro blanco presenta la **Dirección de Organizaciones por Proyectos (DOP)**, un conjunto de prácticas que propone la administración del portafolio de proyectos como un mecanismo que traduce los planes estratégicos en actividades concretas.

Al conectar la estrategia con la ejecución diaria y el largo plazo con el corto, la DOP facilita la colaboración entre direcciones generales y directores de proyecto.

Por definición, los proyectos son temporales, diferentes e inciertos. Estos rasgos limitan su utilidad para responder a grandes desafíos como la disrupción digital y la competición en una economía globalizada. Las prácticas que componen la DOP superan esas limitaciones. De hecho, la administración del portafolio puede modificar (e incluso cancelar) proyectos poco rentables en cualquier momento para adaptarse a las circunstancias y la evolución del mercado.

La DOP consta de cuatro piezas:

1. Una gestión ágil del portafolio de proyectos
2. Una oficina de gestión de proyectos con funciones estratégicas con voz en el comité de dirección.
3. Una ampliación de la planificación de los proyectos a sus consecuencias y beneficios.
4. Talento que combine la pericia técnica con la visión de negocio.

Esperamos que este libro blanco sirva de ayuda a todos aquellos directivos para quienes sea un desafío llevar el timón de los proyectos.

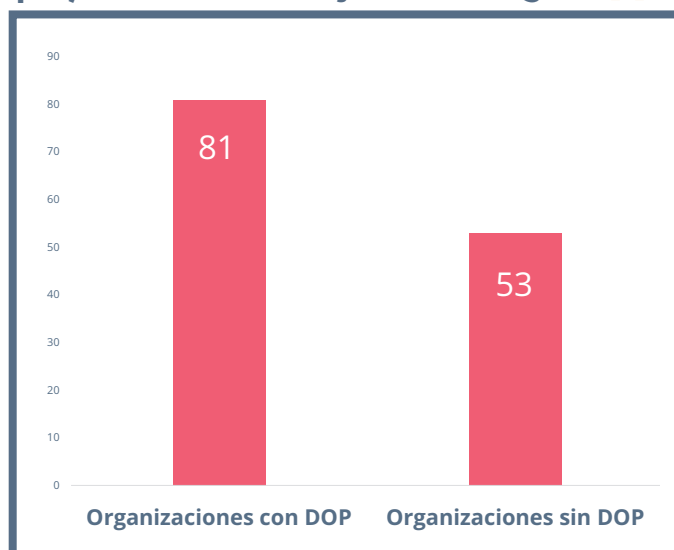
En concreto, las páginas que siguen presentan una guía de especial utilidad para dos perfiles:

- **Direcciones generales** y otros cargos directivos que deseen contar con las herramientas para administrar la estrategia de sus organizaciones a través de la dirección del portafolio de proyectos.

- **Directores de PMO, de portafolio y de proyectos** que aspiren a desarrollar su carrera combinando su especialización técnica con el desarrollo de negocio.

Las prácticas que componen la DOP superan las limitaciones del proyecto como unidad de gestión

Imagen 1: Porcentaje de organizaciones cuyos proyectos alcanzan objetivos de negocio [4]



Las organizaciones que gestionan múltiples proyectos no encuentran ninguna conexión natural entre la dirección de la organización, cuya misión es garantizar la competitividad a largo plazo, y la ejecución de los proyectos, anclada en el resultado inmediato



1. Introducción: ¿Para qué dirigir proyectos?

La dirección de proyectos se ha consolidado enormemente como disciplina técnica y especialización profesional, extendiéndose más allá de los sectores donde lleva décadas siendo un elemento clave del negocio, como la ingeniería, la construcción y el desarrollo de software. Sin embargo, las organizaciones que gestionan múltiples proyectos simultáneamente se encuentran con **importantes desafíos a la hora de dirigir la estrategia de la organización y la misión corporativa**, especialmente debido a la dificultad de determinar no solo el valor entregado por cada proyecto, sino el valor del portafolio, que no se reduce a la suma de los proyectos que lo componen.

No existe ninguna conexión natural entre la dirección de la organización, cuya misión es garantizar la competitividad a largo plazo, y la ejecución de los proyectos, anclada en el resultado inmediato. Para crear dicha conexión es preciso definir la contribución de los proyectos más allá de la entrega de resultados conforme a los criterios habituales de tiempo, plazo y calidad.

En otras palabras: **es necesario que directores de proyectos y direcciones generales se encuentren en la intersección de estrategia y táctica**: es lo que describimos en este libro blanco como **dirección por proyectos**. Con el cambio de preposición, el proyecto se convierte en un vector de comunicación orientado a la toma de decisiones del más alto nivel.

La dirección por proyectos aún a objetivos a corto y largo plazo, resultados

inmediatos y sostenibilidad, visión técnica y de negocio. Además, su aplicación en cualquier tipo de organizaciones con una alta actividad basada en proyectos es compatible con otros criterios de gestión, como los valores o los objetivos, erigiéndose en una solución muy completa para integrar todos los aspectos de una organización hacia una meta común.

Aunque se trate de un terreno nuevo e inseguro para directores generales, profesionales de proyectos e incluso para los consultores especializados en el sector, el caos que puede generar el tratamiento aislado de cada proyecto es un incentivo suficiente para adoptar las cuatro piezas de la dirección por proyectos: **gestión ágil del portafolio, PMO estratégica, cálculo de beneficios y un nuevo perfil competencial para el experto en proyectos**.

El valor del portafolio no es igual a la suma de sus partes

Recuadro 1

Rasgos diferenciales de la Dirección de Organizaciones por Proyectos (DOP)

- Es la perspectiva desde la que los directores de proyecto pueden colaborar con las direcciones generales
- Emplea cada proyecto como vector de comunicación orientado a la toma de decisiones de alto nivel
- Permite concentrar la inversión en los proyectos que estén contribuyendo a los objetivos estratégicos a largo plazo



2. La gestión de proyectos aislados

Un proyecto tiene éxito cuando cumple plazos, presupuesto y entrega lo prometido. Para un directivo, esto significa que **el proyecto perfecto cumple y no sorprende**. Además, gestionar proyectos separadamente y sin una visión de conjunto entraña numerosos desafíos para la coordinación de la entidad (ver **Tabla 1**). Es importante reconocer que los proyectos son piezas en mecanismos más complejos: su relación con las otras partes de la máquina tiene consecuencias.

La gestión unitaria de los proyectos los desconecta de la generación de valor

Tabla 1: Las limitaciones de los proyectos y sus desafíos para la gestión

Rasgo	Desafío de gestión
Temporalidad	Los proyectos existen a corto plazo para cumplir objetivos a largo plazo
Inestabilidad	Los equipos se disuelven con el proyecto
Desconexión	Cada proyecto funciona como un compartimento estanco
Incertidumbre sobre el proceso	Cada resultado es diferente y puede alterar el <i>status quo</i>
Ineficiencia	Los proyectos no cumplen con los tiempos y los presupuestos planificados.
Creación de valor	Cada proyecto es un riesgo de crear valor solamente para el cliente

2.1 Creación de valor añadido

En la gestión tradicional, los proyectos que se entregan con éxito son más rentables porque entregan el resultado con menos costes y una alta satisfacción del cliente. Se suele perder de vista que el cliente se lleva el resultado y la utilidad del proyecto se limita a los ingresos financieros: **cada proyecto que solo se ejecuta por motivos financieros devalúa a la organización**. Cuando no se tienen en cuenta los intereses corporativos para decidir qué proyectos se ejecutan, el resultado del portafolio se reduce a la suma descoordinada entre sus partes. En este panorama, no hay valor añadido de los distintos escenarios. Este es uno de los motivos que lleva a la desconfianza de los equipos directivos hacia el valor de los proyectos [1].

Por el contrario, son proyectos de valor añadido aquellos con efectos beneficiosos que se pueden incorporar al modelo de negocio de la organización.

En resumidas cuentas, hace falta una visión de conjunto que se traslade al día a día de la ejecución, reconociendo que la contribución de un proyecto al negocio, lejos de ser una característica del proyecto mismo, depende de todo el portafolio, de los proyectos que lo rodean y de las sinergias que se establezcan [2].

El valor de un proyecto depende de las sinergias con otros elementos del portafolio

2.2: Ejemplo 1

Gestión de proyectos en Contenidos, S.L.*

Una empresa de generación de contenidos inicia desde el Comité de Dirección Corporativo (CDC) un nuevo plan estratégico cuyos objetivos son:

- Posicionarse en tercer puesto mundial en español y alemán
- Aumentar la facturación en un 28% a través de:
- Entrada en Estados Unidos y México
- Ampliación de la red comercial en Alemania, Austria y España

Además, el plan contempla dos grandes elementos estratégicos bajo la idea común de la centralización:

- Centralizar los elementos que otorguen sinergias, en particular la producción de contenidos.
- Unificar procesos comunes.

El comité corporativo delega la definición de cómo alcanzar esos objetivos, de manera que cada director de negocio, más los directores de Sistemas e IT, preparan su propio plan. La planificación se divide en dos grupos:

Grupo A: Las unidades más habituadas a la gestión de proyectos, como sistemas, establecen programas de proyectos y designan jefes de proyecto como han hecho siempre. Su visión es la de sentar las bases tecnológicas para que se pueda centralizar el trabajo.

* Empresa ficticia a título ilustrativo



Grupo B: Las unidades más jóvenes, con una mayor orientación al cliente y mayor relación con la creación de nuevos productos, optan por una gestión informal y autónoma, considerando que se pueden unir a la centralización cuando se pongan a su disposición las bases técnicas.

¿Qué ocurre a los 6 meses?

Las unidades del grupo B reportan que la implantación en nuevos países va bien: han alquilado edificios, contratado personal e iniciado relaciones institucionales. El crecimiento de las redes comerciales va según lo previsto. Sin embargo, hay algunos retrasos en el grupo A, que reporta una desviación del 30% en su conjunto.

¿Qué ocurre a los 12 meses?

El grupo B reporta costes sin ingresos, porque el grupo A no han puesto a su servicio los recursos comunes que necesitan, de forma que ellos mismos están creando pequeños comandos de generación de contenidos locales. El CDC no ha medido nada porque no tenía nada que medir: están lejos de los proyectos y el plan no ha cambiado. Sin embargo, les preocupa que su principal competidor acaba de sacar al mercado un sistema de sugerencia de contenidos basado en *Machine Learning*. Piden al grupo B que lo analicen, pero éste asegura estar a tope con el plan: una vez finalizado se pondrán a entender qué significa eso de *Machine Learning*.

¿Qué ocurre a los 18 meses?

El grupo A reporta la consecución de objetivos (producción de contenidos comunes y de procesos comunes), con una desviación total del 35% en tiempo y

un ahorro de costes de implementación del 40%.

El grupo B, sin embargo, no ha adoptado los mecanismos de sinergia porque pusieron en marcha unidades pequeñas de generación de contenido local, quienes ahora ofrecen resistencia a la centralización porque ven peligrar sus puestos de trabajo. Además, no son capaces de otorgar medidas de desviación generales. Cada unidad comunica al CDC que lo está haciendo bien.

¿Qué ocurre a los 20 meses?

Con el lanzamiento del nuevo ranking del sector, Contenidos SL baja dos puestos se ve superado por su competidor, Booksy360, quien ha revolucionado el mercado con su sistema algorítmico que ofrece contenidos en función de intereses del lector.

El CDC de dirección despide a los directores del grupo A, puesto que son los únicos que han reportado retraso y parecen responsables de la pérdida de 10 meses.

Cuando los proyectos terminan, se concluye que a pesar de que el retraso en la entrega haya sido razonable, no se ha logrado alcanzar ninguno de los objetivos. Se han abierto los dos territorios nuevos y ampliado las tres redes comerciales, pero con escasa productividad, no se han centralizado de forma efectiva los elementos de sinergia y, lo que es peor, no han reaccionado a la nueva forma de entender la distribución de contenidos. Cuando se presentan los resultados del ejercicio, con una fuerte bajada en la cuota de mercado con respecto a la competencia, las acciones de Contenidos, S.L. pierden un 8% de su valor.

3. La dirección por proyectos = dirección estratégica

La dirección por proyectos no se conforma con la visión tradicional, según la cual, como veíamos, un proyecto tiene éxito si se entrega en el tiempo, con el coste y la calidad previstos. En la DOP, el éxito se alcanza cuando los distintos proyectos se complementan y coordinan para aportar ventajas competitivas a toda la organización. Para saber si un proyecto ha tenido éxito, hay que considerar indicadores relacionados no solo con la eficiencia y la eficacia, sino también con la **innovación** [3].

Según el Project Management Institute, el **81% de las organizaciones que coordinan sus proyectos consigue generar beneficios de negocio**, frente al 53% de las organizaciones que gestionan proyectos de forma aislada [4]. En el primer caso, los equipos directivos ven en los proyectos los instrumentos para transformar sus organizaciones y mantener la competitividad.

En esta perspectiva, la ejecución de los proyectos se controla desde la estrategia para asegurarse de que los intereses del

Imagen 2: Definición de éxito en la DOP



Recuadro 2:

La DOP es estratégica porque:

- Gobierna los proyectos para crear ventajas competitivas y mantenerlas a lo largo del tiempo.
- Define el éxito como el triángulo de eficiencia, eficacia e innovación
- Prioriza proyectos agrupados en programas comunes que se evalúan de forma continua.

cliente convivan con los intereses corporativos: los proyectos ya no se inician solamente porque son demandados y generan ingresos. De este modo, la planificación del conjunto de todos los proyectos, o planificación de portafolio, se superpone a la planificación de cada proyecto para perseguir ventajas competitivas, que se añaden a los resultados ya previstos por los directores de proyecto.

3.1 La DOP ante los desafíos de la ejecución

Los desafíos de los proyectos suponen, como hemos visto, importantes riesgos para los resultados globales de la organización, resumidos en la **Tabla 1**. Para resolverlos, la dirección por proyectos se caracteriza por guiar la supervisión del día a día en cuatro características:

- **Tiempo real.** La evaluación se basa en datos siempre actualizados soportados por sistemas tecnológicos que capturan los datos de cada proyecto.



- **Información sencilla y práctica.** Al presentar informaciones agregadas y resumidas, la composición de costes y plazos se comprende inmediatamente y permite tomar decisiones ejecutivas basadas en datos fiables.
- **Agrupación en programas.** Los programas coordinan proyectos con objetivos comunes para asegurar la entrega.
- **Conexión de niveles macro y micro.** Los datos se obtienen de forma automática a escala agregada, pero en cualquier momento se puede obtener una vista detallada (hacer “zoom”).

Las soluciones de gestión de portafolio tienen, además, tres grandes ventajas [5]:

- la **claridad compartida** en toda la organización de los motivos que existen detrás de cada esfuerzo;
- la capacidad para alcanzar **compromisos** sobre cuáles son los mejores medios para alcanzar metas comunes;
- la motivación y el **empoderamiento** de miembros, directores y patrocinadores de proyectos.

Tabla 2: ¿Cómo supera la DOP los desafíos de gestión?

Rasgo	Desafío de gestión	DOP
Temporalidad	Los proyectos existen a corto plazo para cumplir objetivos a largo plazo	Evaluación del portafolio en tiempo real para medir la contribución a objetivos
Inestabilidad	Los equipos se disuelven con el proyecto	Gestión y divulgación de las lecciones aprendidas
Desconexión	Cada proyecto funciona como un compartimento estanco	Agrupación de proyectos en grupos de gestión (programas)
Incertidumbre sobre el proceso	Cada resultado es diferente y puede alterar el status quo	Al medir la contribución a los objetivos globales, se articulan resultados y beneficios
Ineficiencia	Los proyectos no cumplen con los tiempos y los presupuestos planificados	La visión agregada de portafolio en tiempo real permite decidir cuándo reforzar o abandonar proyectos en beneficio del conjunto
Creación de valor	Cada proyecto es un riesgo de crear valor solamente para el cliente	Cada proyecto es una oportunidad para crear valor añadido

3.2: Ejemplo 2

Gestión de proyectos en Booksy360*

Booksy360 lanzó su plan estratégico unos meses más tarde que Contenidos, SL, con objetivos semejantes de expansión territorial. Sin embargo, en este caso el CDC no se limita a emitir un marco estratégico, sino que actúa como un comité de gestión del portafolio. Las propuestas e ideas se debaten para evaluar su interés, y como resultado se emiten proyectos aprobados, cuya ejecución se vigila periódicamente. Los objetivos estratégicos no se delegan de forma descentralizada. Al contrario, quien vigila que se estén alcanzando es una PMO basada en la gestión estratégica del portafolio, cuyo responsable principal es el CDC. Los proyectos diseñados no dependen de cada unidad, sino de un programa asociado a cada objetivo. Los proyectos de cada programa se miden en función de los objetivos una vez al mes. Cuando un objetivo se está debilitando, se estudian acciones correctivas para el refuerzo de ese programa.

¿Qué ocurre a los 3 meses?

Un editor sin responsabilidad de negocio, pero con mucho talento en la identificación de promesas y bien conectado con la audiencia más joven y tecnológica alerta sobre la existencia de una startup que usa *Machine Learning* para posicionar sus contenidos y que en tres meses les ha arrebatado tres clientes importantes.

* Empresa ficticia a título ilustrativo

¿Qué hace la PMO?

Recopila los requisitos iniciales para incluir una propuesta de proyecto en el *backlog* del portafolio y remite la propuesta al comité, junto con un claro modelo de negocio elaborado a partir de entrevistas con el editor y otros expertos en el ámbito.

En la siguiente reunión de evaluación del portafolio, el CDC establece que existe un riesgo de interrupción que hace perder valor a los proyectos de implementación en territorios. Para contrarrestar el empuje de la startup, inician un proyecto ágil en paralelo para lograr un producto mínimo viable, presentado dos meses más tarde.

¿Qué ocurre a los 9 meses?

El impacto es suficiente como para cancelar los proyectos de implantación en territorio y generar uno de *Machine Learning* aplicado al negocio de contenidos. El objetivo de crecimiento no había cambiado, pero la táctica sí. El cambio se produjo a pesar de que los equipos involucrados en la expansión territorial se opusieron al cambio de táctica. En una organización que no dirigiera por proyectos, habrían tenido éxito y el piloto de *Machine Learning* no hubiera tenido recursos suficientes.

¿Qué ocurre a los 18 meses?

A medida que el prototipo de *Machine Learning* se va probando con clientes, demuestra su viabilidad para generar rentabilidad en la distribución online, especialmente en la fidelización de usuarios finales: el número de compras por usuario es un 45% más alto. La experiencia es tan positiva que se siguen destinando la mayor parte de los recursos



liberados a nuevos proyectos de apoyo a la nueva iniciativa, incluyendo una nueva *app* y un algoritmo basado en *big data* para la generación de ofertas personalizadas.

¿Qué ocurre a los 2 años?

El proyecto de *Machine Learning* se convierte en una pieza central de las operaciones de Booksy360. Tras muchas sesiones reflexionando sobre cómo se podría repetir el éxito, el CDC decide crear un equipo de gestión de la innovación a escala corporativa que dibuje las líneas maestras para que las propuestas de abajo arriba se conviertan en parte integrante de la cultura de la empresa.

La dirección por proyectos es compatible y complementaria a la dirección por objetivos

3.3 La DOP frente a otros estilos de dirección

La dirección por proyectos no obliga a que toda la organización deba someterse al dictado de los proyectos, ni a que éstos sean el único criterio para la toma de decisiones. La dirección por objetivos, en concreto, es compatible y complementaria a la dirección por proyectos.

En primer lugar, la dirección por proyectos también se origina en **los objetivos** de la organización. La diferencia fundamental es que la persecución de dichos objetivos no se traduce en objetivos departamentales e individuales, sino que vincula a los resultados de los proyectos. Esto añade cierta complejidad, porque un proyecto puede ser necesario para alcanzar un objetivo, pero no suficiente para que éste se produzca.

En cualquier caso, la combinación es fácil: basta que estén **vinculados** con los objetivos **tanto el proyecto como el equipo**. Este mecanismo comunica a los miembros del equipo que la importancia del proyecto está en esa meta externa, no solo en la entrega.

Otros modelos de dirección también son compatibles con una orientación a proyectos de toda la organización. Lo fundamental es que, independientemente de otros criterios de gestión, las direcciones generales deben contar con información basada en herramientas de gestión conectadas directamente con la planificación, ejecución y evaluación de toda la cartera de proyectos.

4. ¿Cómo pasar a la acción?

En esta sección abordamos los cuatro componentes fundamentales de la DOP, que pueden adoptarse por separado o de manera conjunta.

- **Administración de proyectos en un portafolio ágil**
- **Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) con orientación estratégica**
- **Vinculación de resultados, efectos y beneficios de los proyectos**
- **Nuevo perfil del experto en proyectos**

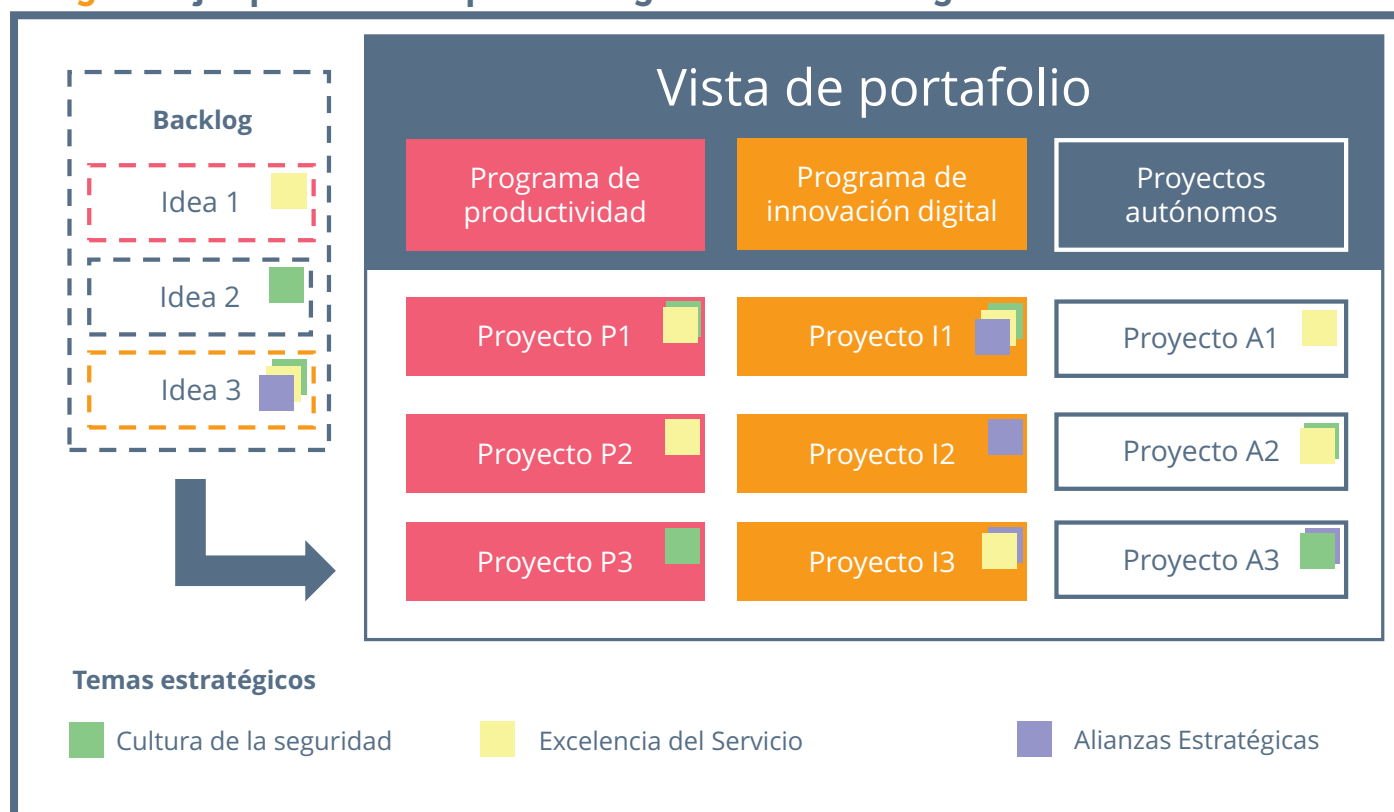
Es recomendable comenzar sin afán de perfeccionismo a partir de las medidas que se puedan poner en práctica de manera más inmediata.

4.1 Administración de proyectos en un portafolio ágil

Los programas que coordinan grupos de proyectos están diseñados para alcanzar la máxima eficiencia, evitando solapamientos de trabajo y administrando las interdependencias para que el programa alcance el mayor impacto. La gestión del portafolio de proyectos engloba todo el trabajo relacionado con proyectos y optimiza la consecución de las metas de una organización.

El portafolio no solo incluye proyectos: también puede abarcar operaciones y actividades como la resolución de incidencias. El administrador de portafolio tiene razones para incluir estos componentes si considera que su coordinación con los proyectos mejorará la eficacia global.

Imagen 3: Ejemplo de vista de portafolio ágil con temas estratégicos





Algunas de las responsabilidades del administrador del portafolio son:

- **Gestionar la demanda** de proyectos
- Garantizar la **planificación de los recursos**
- Definir **mecanismos** para clasificar, priorizar, evaluar y entregar los proyectos.

En la DOP, las metodologías ágiles se extienden a la gestión de portafolio. Esto quiere decir que:

- Todos los programas y los principales proyectos deben tener una **vinculación clara con los temas estratégicos del portafolio**, que describen hacia dónde va la organización **[imagen 3]**, además de contar con una propuesta clara de negocio.
- Tomando la historia de usuario como unidad de trabajo, los **proyectos** asumen las **dimensiones mínimas** posibles, lo que permite coordinar múltiples proyectos interdependientes en lugar de un solo megaproyecto.
- Se ofrece a las direcciones generales una **visión general** del portafolio que es de fácil comprensión en términos de plazos, costes y beneficios. La visión ofrece una respuesta a la pregunta: **"¿Cómo van los proyectos?"**
- La demanda, priorizada según criterios previamente acordados, se trata como un **backlog de portafolio** que se actualiza en proyectos revisables periódicamente.
- **La evaluación es continua:** a partir de la automatización de cuadros de mando

e indicadores con software de PPM se obtienen datos en tiempo real sobre el estado de los proyectos que permita tomar decisiones como la reasignación de recursos, la modificación del alcance del proyecto o incluso su cancelación sin esperar al cumplimiento de un ciclo. Estas decisiones se basan en el seguimiento de las relaciones causales entre los resultados de los proyectos y los beneficios corporativos (ver **4.3**).

La vista de portafolio ofrece respuesta clara a la pregunta: ¿Cómo van los proyectos?

Esta forma de administrar el portafolio consigue anticiparse al cambio mejor que el ciclo convencional en tres fases: presupuesto, planificación y ejecución **[6]**. En lugar de partir de presupuestos anuales, **el administrador de un portafolio ágil tiene siempre a la vista la presión financiera que los distintos proyectos puedan suponer para el flujo de caja.**

4.2 Oficina de Gestión de Proyectos con orientación estratégica

Aunque hay una gran distancia entre las oficinas de gestión de proyectos que se centran en estandarizar prácticas y procesos y aquellas que planifican la asignación de recursos a la demanda interna o intervienen en el control financiero del portafolio, hay un aspecto crítico que distingue entre las PMO con orientación estratégica y aquellas que cumplen una misión de aseguramiento de la calidad: las PMO con orientación estratégica son aquellas que tienen la capacidad, la autoridad o la **credibilidad para detener proyectos esgrimiendo argumentos de negocio.**

Recuadro 3:

Buenas prácticas en la articulación de beneficios

- Identificar los beneficios esperados.
- Definir métricas para el éxito y el fracaso
- Tener en cuenta los beneficios a la hora de seleccionar, priorizar y asignar recursos a los proyectos
- Incluir el seguimiento de los beneficios en la gobernanza del portafolio
- Hacer cambios en el proyecto sobre la base del seguimiento de los beneficios: alcance, tiempos, recursos o incluso cancelación de proyectos.

Cuando el portafolio de proyectos tiene características ágiles, es mucho más fácil para los miembros de la PMO monitorizar métricas vinculadas a la aportación de valor, identificar problemas y cancelar proyectos que no vayan a poder generar resultados esperados.

Una PMO cuya responsabilidad sea administrar el *backlog* puede, por ejemplo, detectar problemas de viabilidad en el prototipo de un nuevo producto o atender a la debilidad de las historias de usuario más importantes, sugiriendo que el producto pivote o se cancele.

Por supuesto, para que la PMO pueda asomarse a esa misión estratégica, una condición necesaria es que tenga **credibilidad en el comité de dirección**, ya sea con plena representación y capacidad de voto y veto, o al menos con una capacidad de interlocución directa.

Imagen 4: Proceso de filtro de la demanda de proyectos en un portafolio ágil



4.3 Vinculación con resultados, efectos y beneficios

Bajo la Dirección de Organizaciones por Proyectos, el significado de cada proyecto se puede resumir en una “colección de valor de negocio sostenible programada en el tiempo para su realización” [7]. Es importante que existan mecanismos para identificar cuáles son las condiciones para producir los beneficios deseados, de modo que éstos se puedan alcanzar gracias a la aportación de los proyectos.

Según un análisis conjunto del PMI, BCG y la Unidad de Inteligencia del Economist, la probabilidad de superar el ROI previsto de proyectos individuales se multiplica por tres cuando se adoptan mecanismos de articulación de los beneficios [8].

Para poder discutir la generación de beneficios por parte de un proyecto, hay que distinguir entre los resultados inmediatos de un proyecto y sus consecuencias posteriores:

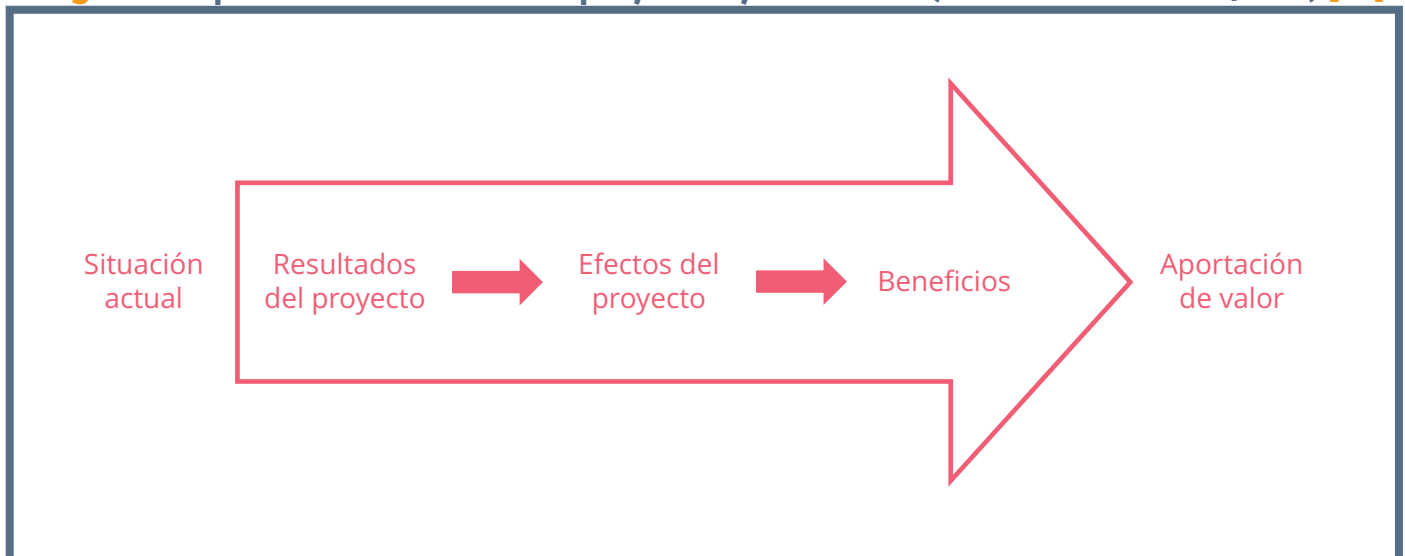
- Los **resultados de un proyecto** son lo que se entrega al finalizar un proyecto.

- Los **efectos de negocio** de un proyecto son “el valor, beneficio o utilidad creados como resultado de un proyecto o conjunto de proyectos con éxito, de manera que cambien el negocio significativamente”.

El enfoque en los beneficios de negocio de un proyecto habilita el diseño de mecanismos específicos que vinculan los planes estratégicos con la ejecución. En muchas ocasiones, como se ha visto, para la generación de un beneficio de amplio alcance se debe contar con múltiples proyectos interdependientes, agrupados en programas o en uno de los temas del portafolio.

Este es precisamente el mecanismo que articula la planificación táctica de distintos proyectos en el tiempo para la consecución de objetivos. Hay que tener en cuenta que los beneficios no se recogen a la finalización de cada proyecto, sino que se miden con regularidad a partir de indicadores, vinculados a los programas, que permitan medir el rendimiento de los proyectos, la aportación de valor y los riesgos e interdependencias entre proyectos [9].

Imagen 5: Esquema de relación entre proyectos y beneficios (ad. de Serra & Kunc, 2015) [10]



Además, la definición de los beneficios sirve como principio proactivo tanto para generar demanda como para priorizarla. Uno de los criterios fundamentales para autorizar la inclusión de un nuevo proyecto en el portafolio es si establecerá sinergias con otros proyectos o acelerará la obtención de objetivos estratégicos.

4.4 Nuevo perfil del experto en proyectos

En una organización que toma la gestión estratégica de los proyectos como método para mejorar y mantener la competitividad, no ha lugar a que los directores de proyectos sean únicamente expertos en metodologías de gestión con argumentos puramente técnicos.

Dicho de otra manera: si el **perfil del director de portafolio debe reunir las características de un arquitecto de negocio, un emprendedor y un director de programas [11]**, en una organización que implemente la DOP los directores de proyectos deben compartir una visión que conecte su ámbito de responsabilidad con el resto de la organización y los demás componentes del portafolio. De esa manera, se facilita la colaboración activa en la producción de sinergias, la coordinación con otros equipos y departamentos y la persecución de los beneficios y efectos planificados más allá de sus proyectos.

Para poder formar y retener talento con estas características, es recomendable dibujar rutas de desarrollo profesional que inicien en el trabajo de requerimientos y se conecte con las áreas críticas de la DOP: la gestión del portafolio, la PMO y la evaluación del valor entregado.

Recuadro 4:

Ejemplo de articulación entre temas estratégicos, beneficios, objetivos intermedios, proyectos e indicadores en una empresa de servicios profesionales

Tema estratégico: Excelencia del servicio

Beneficio: Mejorar la fidelización y el retorno de clientes

Objetivos:

- Disminuir en un 25% las cancelaciones de suscripción al servicio en un año
- Aumentar en un 40% el número de clientes que solicitan servicios adicionales en 3 años

Programa:

- Desarrollo de nuevos productos para complementar las necesidades no cubiertas de los clientes

Proyectos (fuera del programa):

- Nuevo sistema de ticketing para resolución de incidencias.
- Mapa de la experiencia de usuario a través de todos los puntos de contacto con el servicio


Indicadores:

- Incidencias resueltas en 24 horas
- Clientes cancelados que hayan expresado escasa satisfacción con la atención al cliente
- Puntos no servidos satisfechos por la nueva oferta
- Cancelaciones de suscripción
- Nuevas suscripciones a servicios secundarios



Las direcciones generales también pueden aprovechar una mayor familiaridad con las técnicas, métricas y argumentarios que se emplean, tanto al nivel de la gestión unitaria de proyectos como de la gestión del portafolio y la articulación de resultados, efectos y beneficios.

De esta manera, las presentaciones de resultados de los proyectos funcionan como el punto de encuentro entre el plano más táctico y operativo y la visión a largo plazo de la estrategia y el negocio.



Los líderes que adoptan la DOP reconocen la importancia de los proyectos para misiones transversales tan vitales como la integración tecnológica, la innovación y la realización estratégica.

5. Conclusiones

La Dirección de Organizaciones por Proyectos es una metodología de gestión con potencial para apoyar el desarrollo de aquellas organizaciones multiproyecto que, independientemente de la naturaleza de su actividad, tenga la necesidad de transformarse, reinventarse y seguir añadiendo ventajas competitivas.

Este libro blanco presenta un modelo práctico y adaptable a cada organización, consistente en cuatro piezas: una gestión ágil del portafolio de proyectos; una PMO de carácter estratégico, participada desde el nivel directivo; una articulación ambiciosa de la relación entre resultados de proyecto, beneficios multi-factor y objetivos a largo plazo; y un nuevo posicionamiento de la dirección de proyectos como ámbito competencial capaz de conectar argumentos técnicos y de negocio.

Las direcciones generales que construyan este modelo abrirán un terreno compartido con la dirección de proyectos, de manera que los proyectos sean seleccionados, controlados, evaluados e incluso cancelados en sincronía con la marcha de la organización, tomada en conjunto con el clima económico, los movimientos del mercado y la pivotación del modelo de negocio. Además, generarán una mayor sensibilidad a todos los niveles hacia la función de creación de valor de los proyectos, así como un mayor reconocimiento de las interdependencias profundas que recorren los distintos proyectos de una organización. Al adoptar este marco de dirección, cada líder reconocerá la importancia de los proyectos para misiones transversales tan vitales como la integración tecnológica, la innovación y la realización estratégica.

Otras publicaciones de ITM Platform

E-book

Hoja de ruta para definir tu propia oficina de gestión de proyectos

¿Quieres poner en marcha una oficina de gestión de proyectos?

Con este e-book de ITM Platform podrás familiarizarte con los distintos tipos de PMO y todas las funciones que pueden desempeñar.



Descargar



6. Referencias

- [1] Thomas, J., Delisle, C. L., Jugdev, K., & Buckle, P. "Selling project management to senior executives: what's the hook?" Paper presented at PMI® Research Conference 2000: *Project Management Research at the Turn of the Millennium*, Paris, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2000.
- [2] Söderlund, J. and Tell, F. "The P-Form Corporation: Contingencies, Characteristics, and Challenges" en *The Oxford Book of Project Management*, 201-223. 2012.
- [3] Jugdev, K., Janice T., and Delisle, C. "Rethinking project management—Old truths and new insights." Project Management Association Finland/Norwegian Project Management Forum. 2001.
- [4] Project Management Institute. "Capturing The Value Of Project Management Through Organizational Agility". 2015.
- [5] Lock, C. y Kavadias, S. "Implementing Strategy Through Projects, en *The Oxford Book of Project Management*, 224-251. 2012.
- [6] Visitación, M. "Strategic Portfolio Management Is Agile", Forrester Research, 2016.
- [7] Kerzner, H. "Benefits realization and Value Management". IIL, 2015.
- [8] Project Management Institute y The Boston Consulting Group. "Connecting business strategy and project management: Benefits Realization Management". Thought Leadership Series, 2016.
- [9] Serra, Carlos Eduardo Martins, and Martin Kunc. "Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies." *International Journal of Project Management* 33, no. 1 (2015): 53-66.
- [10] Visitación, M. "Scaling Agile to the Enterprise", Forrester Research, 2016.
- [11] Kaiser, Michael G., Fedi El Arbi, and Frederik Ahlemann. "Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment." *International Journal of Project Management* 33.1 (2015): 126-139.
- [12] Thiry, Michel. "Combining value and project management into an effective programme management model." *International journal of project management* 20.3 (2002): 221-227.



Tu portafolio de proyectos con visión estratégica

ITM Platform promueve la democratización de la gestión de proyectos a través de soluciones tecnológicas que ponen al alcance de cualquier organización los instrumentos necesarios para competir en el mercado con proyectos de impacto.

ITM Platform puede impulsarlo en la adopción de la Dirección de Organizaciones por Proyectos, la puesta en marcha de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) y la gestión de costes y plazos con un mayor aprovechamiento de los recursos.

Escríbanos a info@itmplatform.com si quiere saber más sobre cómo podemos ayudar a su organización.



ITM Platform

PROJECTS ▪ PROGRAMS ▪ PORTFOLIO

www.itmplatform.com