



PMI's

PULSE *of the*
PROFESSION[®]

Informe exhaustivo

El impacto estratégico de los proyectos
**Identifique los beneficios
para impulsar los resultados
de negocios**

ACERCA DE ESTE INFORME

La investigación exhaustiva *Pulse of the Profession*® de PMI sobre la identificación de beneficios se llevó a cabo en diciembre de 2015 entre 1.189 profesionales de dirección de proyectos de todo el mundo que prestan servicios de dirección de proyectos, programas y portafolios a tiempo completo dentro de las organizaciones. Se llevaron a cabo entrevistas telefónicas adicionales a ejecutivos senior y directores de PMO y a directores de dirección de proyectos con el fin de conocer en mayor profundidad opiniones y ejemplos de las situaciones.





Obtenga sus beneficios

Si los beneficios se gestionan bien, las organizaciones obtienen el máximo retorno de sus inversiones. Sin embargo, muy pocas organizaciones cuentan con procesos de gestión de realización de beneficios eficaces. De hecho, muchas no tienen ningún método de gestión de beneficios. Y, conforme lo revelan nuestras conclusiones actuales, se están perdiendo la oportunidad de asegurar que sus proyectos produzcan el impacto estratégico esperado e impulsen el éxito de la organización.

Ya sabemos que cuando las organizaciones adoptan prácticas de dirección de proyectos, programas y portafolios, obtienen mejores resultados. No obstante, incluso aquellas organizaciones con alto nivel de desempeño rara vez prestan suficiente atención a la gestión de beneficios. Pueden ser buenas en la realización exitosa de proyectos y programas, pero pocas veces vinculan estos proyectos con el fin de negocios. A menudo esto se debe a que no han logrado identificar los beneficios esperados antes del inicio del proyecto, y debido a ello no obtienen valor.

Las organizaciones que valoran la dirección de proyectos como la capacidad estratégica que impulsa el cambio, ya se desempeñan mejor que sus contrapartes. Cuando la gestión de realización de beneficios forma parte de un enfoque disciplinado en dirección de proyectos, dicho desempeño es aún mejor.

En este informe exhaustivo, nos centramos en el hito esencial de planificación de la identificación de beneficios antes del comienzo de un proyecto. Esta actividad que casi nunca se captura asegura la alineación con la estrategia y permite que los ejecutivos midan el impacto previsto en los productos de los clientes, servicios y entrega. Nuestra investigación muestra que cuando las organizaciones incluyen la gestión de beneficios como parte de un enfoque formal y reflexivo de la dirección de proyectos, logran resultados significativamente mejores que las que no lo hacen. Y desperdician menos dinero: las organizaciones con las mejores prácticas de realización de beneficios desperdician 67% menos en proyectos que las demás.

A fines de 2016, la investigación *Pulse of the Profession*[®] de PMI incluirá una serie de informes que profundizan en el mundo de la gestión de realización de beneficios. Comenzamos este viaje estudiando la identificación de beneficios para ayudar a las organizaciones a definir y cuantificar mejor el impacto estratégico que los proyectos y programas deben tener en el desempeño de la empresa. El segundo informe se centrará en la ejecución de un programa de gestión de beneficios y el tercero en el mantenimiento de los beneficios.

Siga leyendo, díganos qué piensa y trabajemos juntos para lograr algo grande.

Mark A. Langley

A handwritten signature in black ink that reads "Mark A. Langley".

Presidente y CEO de PMI

INTRODUCCIÓN

Identificación de los beneficios de un proyecto: El espacio donde se reúnen ejecutivos y directores de proyecto

Por el **Dr. Terry Cooke-Davies**, Asesor Estratégico en PMI

Según tengo entendido, la pregunta sobre la función de un director de proyecto en la gestión de realización de beneficios ha dividido la opinión en la profesión durante más de 20 años. Algunas organizaciones responsabilizan a los directores de proyecto de la entrega de los beneficios de los proyectos que gestionan y otras no. Como vemos en esta investigación, que se refiere únicamente a la identificación de los beneficios al inicio de un proyecto, menos de 40% de los encuestados informa que los directores de proyecto son responsables de la identificación de los beneficios que se entregarán. Esta cifra es casi igual a las que informan que es la responsabilidad principal de un vicepresidente o director funcional o patrocinador ejecutivo.

Pero esta investigación abarca mucho más que el trabajo de un director de proyecto; al igual que la gestión exitosa de proyectos requiere mucho más que un director de proyecto competente y motivado. Y los resultados constituyen un argumento convincente de tres importantes conclusiones que deben ser de interés para todas las organizaciones de todo el mundo:



Durante los últimos 10 o 20 años, todos los informes han identificado la gran brecha en las comunicaciones que existe entre los directores de proyecto y los ejecutivos senior. Se han escrito documentos sobre las dificultades de convencer a la gerencia senior de la importancia estratégica de la dirección de proyectos para su organización. Sin embargo, lo que revela esta encuesta de 1.189 directores de proyecto es que hay un tema que puede y debe ser de primordial interés para ambos, los beneficios entregados por los proyectos.

Ya sea que apoye o no la opinión de que los proyectos producen entregables, y que la operación de los entregables produce beneficios, los beneficios son los que en última instancia justifican el gasto en proyectos. Para las organizaciones que llevan a cabo sus proyectos para clientes externos, esto genera sus propias dificultades. Normalmente, el contrato con el cliente es producir los entregables, y será el cliente quien obtendrá los beneficios de ellos. Esto puede causar que esas organizaciones concluyan que los beneficios son responsabilidad del cliente, no suyas.

Esta investigación sugiere lo contrario. Los encuestados informan que no hay una prima por tratar los proyectos de los clientes de manera diferente a los proyectos internos (72% en comparación con 70% de los proyectos). Ya sea que el cliente sea interno o externo, los procedimientos para identificar los beneficios de un proyecto y asegurar que estén alineados con la estrategia del cliente se informan como fuertemente alineados con el éxito del proyecto.

Un poco más de la mitad de los encuestados informa que el proceso de identificación de los beneficios de un proyecto ha incrementado la visibilidad de la dirección de proyectos formalizada en toda la organización, lo que sugiere que la importancia de este informe es mayor que los datos informados por los encuestados. Tenemos el potencial para mover el tema de los beneficios—y cómo entregarlos en los proyectos—a los primeros lugares de las agendas de la gerencia ejecutiva y la dirección de proyectos.

La importancia de este tema es un área en el que concuerdan los diferentes enfoques en cuanto a cómo se gestionan los proyectos. El primer principio del *Manifiesto Ágil* estipula: “Nuestra máxima prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software de alto valor”. ¿Qué es esto sino un enunciado de la importancia primordial de ofrecer beneficios al cliente?

En momentos en que el informe *Pulse of the Profession*® 2016 indica que los resultados del proyecto no solo no están mejorando, sino que incluso pueden estar deteriorándose, existe una clara necesidad de un cambio significativo. Como lo sugiere este informe, “cambiar la conversación” a una discusión compartida entre ejecutivos y directores de proyecto sobre el tema de identificación de beneficios al inicio de cada proyecto es un buen lugar para comenzar.

El Dr. Cooke-Davies ha sido un profesional de dirección de proyectos y general desde fines de la década de 1960 y un consultor de organizaciones de primera línea durante más de 20 años. Es el fundador de Human Systems International (HSI), una empresa que ofrece servicios de evaluación organizacional y estudios comparativos a importantes empresas y gobierno, y parte de la familia de PMI desde 2013.

Tenemos el potencial para mover el tema de los beneficios—y cómo entregarlos en los proyectos—a los primeros lugares de las agendas de la gerencia ejecutiva y la dirección de proyectos.

Recursos

- Thomas, J., Delisle, C., & Jugdev, K. (2002, enero). *Selling project management to senior executives: Framing the moves that matter*. Project Management Institute.
- Cooke-Davies, Terence J., Crawford, Lynn H. y Lechler, Thomas G., “Project management systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline”. *Project Management Journal*, 40(1), 110–123.
- Principles behind the *Agile Manifesto*. Tomado el 8 de febrero de 2016 de www.agilemanifesto.org/principles.html.

RESUMEN DE HALLAZGOS

En nuestra Encuesta mundial sobre dirección de proyectos 2016, *Pulse of the Profession*[®], vemos que un menor número de proyectos cumplen los objetivos e intenciones de negocios iniciales o se concluyen dentro del presupuesto. Una mayor cantidad de proyectos están fracasando y generando pérdidas monetarias significativas para sus organizaciones.

Es necesario continuar debatiendo para entender por qué las organizaciones no entienden del todo que las iniciativas estratégicas son proyectos y programas. Sospechamos que esta desconexión puede deberse al hecho de que son muy pocas las organizaciones que supervisan y miden los beneficios que ofrecen los proyectos y programas. Y esa es una omisión importante.

Cuando las organizaciones establecen procedimientos para identificar los beneficios que se espera que ofrezcan los proyectos, están practicando el primer paso esencial en la gestión de realización de beneficios. Esta actividad les permite establecer un método para supervisar el avance hacia los resultados deseados.

Para entender mejor cómo las organizaciones identifican los beneficios orientados a los proyectos, así como la forma en que alinean esos beneficios con los objetivos estratégicos, encuestamos a 1.189 profesionales de dirección de proyectos, y llevamos a cabo entrevistas exhaustivas a ejecutivos senior y directores de PMO, y a directores de dirección de proyectos. A partir de esa investigación, las organizaciones que tienen éxito en la entrega del impacto estratégico previsto de sus proyectos hacen lo siguiente:

FORTALECEN LA CONVERSACIÓN EN TORNO A LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS E IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS

Dirección de proyectos es la manera en que la estrategia se implementa con éxito. La identificación de los beneficios es poder determinar si los proyectos, programas y portafolios pueden generar los resultados de negocios esperados. Cuando los beneficios de los proyectos se identifican con frecuencia antes del inicio de un proyecto, como parte del caso de negocio, las organizaciones experimentan mejores resultados: 74% de los proyectos cumplen los objetivos e intención de negocio frente a 48% en organizaciones que no los cumplen. Y cuando las organizaciones utilizan con frecuencia la dirección de proyectos formal para abordar el proceso de identificación de beneficios, obtienen mayores ganancias: 80% de los proyectos cumplen los objetivos e intención de negocio frente a 54% en organizaciones que no los cumplen.

UBICAN LA IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS COMO UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ENTRE LOS LÍDERES Y LOS EQUIPOS DE PROYECTO

Los ejecutivos suelen centrarse en la estrategia de la organización, mientras que los directores de proyecto se centran más en las actividades de los proyectos. No obstante, ambos tienen un interés especial en asegurar que los proyectos ofrezcan los beneficios esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos, el cambio necesario que hará progresar la empresa. Como resultado de ello, la identificación de beneficios es idealmente una responsabilidad compartida, que también debe extenderse a los propietarios de los negocios y patrocinadores ejecutivos. Sin embargo, nuestra investigación indica que si bien 38% de los directores de proyecto son responsables de la identificación de los beneficios del proyecto, solo 27% tiene responsabilidad por la alineación estratégica de esos beneficios. Entretanto, solo cuatro de cada diez organizaciones indican que un vicepresidente o director de área funcional son responsables de garantizar que los beneficios del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos de su organización.

ADOPTAN UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LOS BENEFICIOS

La gestión de beneficios del proyecto sustenta todos los aspectos del éxito estratégico. Cuando se obtienen beneficios, las organizaciones logran los resultados deseados: los clientes están satisfechos, los propietarios de negocios obtienen retorno de su inversión y los equipos de proyecto constatan que su trabajo se hizo bien. Sin embargo, solo la mitad de las organizaciones informan que con frecuencia identifican beneficios medibles, concretos o explícitos para lograr los objetivos estratégicos.

Creemos que ha llegado el momento de que las organizaciones reconozcan que la realización de beneficios es un componente central de la dirección de proyectos y programas. Es el medio para determinar el ROI e identificar la gran cantidad de beneficios intangibles que ofrecen los proyectos y programas, incluyendo reducción de riesgos y problemas con la satisfacción del cliente.

Este es el primero de una serie de informes sobre la gestión de realización de beneficios, que está enfocado en las siguientes prácticas esenciales para la disciplina:

- **Identificar los beneficios:** para determinar si los proyectos, programas y portafolios pueden generar los resultados de negocios esperados.
- **Ejecutar la gestión de beneficios:** para minimizar los riesgos para los futuros beneficios y maximizar la oportunidad de obtener mayores beneficios.
- **Mantener la realización de beneficios:** para garantizar que lo que sea que genere el proyecto o programa continúe creando valor.



UN PUNTO DE PARTIDA

PARA COMPRENDER MEJOR LOS BENEFICIOS, COMPARTIMOS LAS SIGUIENTES DEFINICIONES:

- **BENEFICIOS DEL PROYECTO:** Los beneficios del proyecto pueden considerarse como un sinónimo de impactos estratégicos positivos.
- **OBJETIVOS:** Los objetivos del proyecto son los resultados que se obtendrán después de la finalización de un proyecto, como por ejemplo, una conversión de TI exitosa, el desarrollo de un nuevo producto o proceso de manufactura, o la construcción y dotación de personal de una nueva instalación. Las medidas de éxito del proyecto normalmente especifican los flujos de salida del proyecto, en oposición a los resultados.
- **BENEFICIOS:** Los beneficios del proyecto constituyen el valor que se crea para el patrocinador o beneficiario del proyecto como consecuencia de la finalización exitosa de un proyecto.
- **REALIZACIÓN DE BENEFICIOS:** La realización de beneficios es el medio para asegurar que los beneficios deriven de los flujos de salida.
- **GESTIÓN DE REALIZACIÓN DE BENEFICIOS:** La gestión de realización de beneficios incorpora las actividades de gestión de beneficios a lo largo de la vida de un proyecto. Identificar, ejecutar y mantener.

COMIENZE CON UN DEBATE ACERCA DEL RESULTADO FINAL

Los proyectos y programas entregan beneficios e impulsan la estrategia. Este es un hecho que no reconocen siempre los líderes de la organización que están más centrados en temas de costos y ROI que en la ejecución de los proyectos. La realización de beneficios es una manera de cambiar ese pensamiento, poner de relieve cómo los proyectos y programas ofrecen beneficios para la empresa, y permitir el cambio necesario.

“Es fundamental utilizar los beneficios para decidir en qué ideas de proyecto invertir”.

Chris Lawler, PfMP |

Director, Oficina de Portafolios de Proyectos
Mater Health Care Services

La adopción de la gestión de beneficios puede ayudar a las organizaciones a aumentar el valor de sus inversiones. Para esto se requiere una atención decidida en cuánto a qué proyectos y programas se aprueban, y por qué. Facilita una toma de decisiones más eficaz sobre las inversiones. De hecho, las organizaciones con alto nivel de madurez en la realización de beneficios desperdician 67% menos dinero que aquellas con baja madurez gracias a que tienen un mejor desempeño del proyecto.

“Es fundamental utilizar los beneficios para decidir en qué ideas de proyecto invertir”, señala Chris Lawler, PfMP, Manager, Oficina de Portafolios de Proyectos, Mater Health Services. “Tienen que formar parte de las indicaciones conceptuales

y del caso de negocio y, a pesar de que un proyecto temporal entregará los flujos de salida, la parte permanente de la organización debe asumir los beneficios, ser responsable por los resultados, realizar mediciones, y luego utilizar activamente tales mediciones para hacer ajustes o incluso para cancelar un proyecto que no creará el valor deseado”.

A pesar del valor comprobado de la gestión de beneficios, los datos de nuestra investigación de 2016 *Pulse of the Profession*® revela que un asombroso 83% de las organizaciones carece de madurez en la realización de beneficios, lo que plantea una serie de preguntas acerca de la forma en que entienden el valor de negocios de los proyectos y programas. Nuestra investigación confirma, además, que esta falta de madurez puede estar contribuyendo a que proyectos estratégicos, incluyendo iniciativas estratégicas, no alcancen sus objetivos e intención de negocios iniciales; y que la identificación de beneficios como parte del caso de negocio, incluso antes del inicio de un proyecto, mejora los resultados. En concreto, 45% más de los proyectos cumple los objetivos e intención de negocios iniciales en las organizaciones con alto nivel de madurez en la realización de beneficios, en comparación con aquellas con bajo nivel de madurez. Esto se traduce en el desperdicio de una cantidad de dinero considerablemente menor (ver Figura 1).

Esos debates iniciales también ayudan a las organizaciones a entender los beneficios de un proyecto, incluso si no se realizan inmediatamente. Es posible que algunos de los beneficios, especialmente los más intangibles, no rindan frutos durante varios años. Por ello, la medición del retorno requiere una visión a más largo plazo de las actividades de negocios.

Estas cifras son en dólares estadounidenses, pero representan una diferencia porcentual que se aplica a cualquier moneda.

Figura 1: DESPERDICIAN MENOS MEDIANTE LA GESTIÓN DE BENEFICIOS



ESTABLEZCA EL ENFOQUE CORRECTO

La gestión de beneficios eficaz requiere un enfoque formal, que comienza mucho antes del proyecto en sí. La actividad inicial, es decir, la identificación de los beneficios, analiza lo que se prevé que un proyecto proporcione a la empresa. Esencialmente, es el “por qué” de invertir en un proyecto.

Al identificar beneficios, las organizaciones son capaces de analizar la información integral en relación con las estrategias operativas y de negocios; las influencias internas y externas; y los impulsores de proyectos, programas y portafolios, con el fin de identificar y cuantificar el valor para los interesados. Los conocimientos obtenidos apoyan mejores decisiones sobre los proyectos que conviene priorizar y los niveles adecuados de inversión. En muchos aspectos, la identificación de los beneficios es una sesión de lluvia de ideas que permite un debate y análisis sólidos para establecer expectativas más realistas en términos de los resultados del proyecto.

Lo que es quizá sorprendente es que hemos descubierto que casi tres cuartas partes de las organizaciones con frecuencia identifican los beneficios antes del inicio de un proyecto. Sin embargo, 83% (la gran mayoría) aún informa una falta de madurez en su realización de beneficios. Esto sugiere que no cuentan con un enfoque integral; que carecen de pautas eficaces; o que no poseen la combinación adecuada de personas que participan en el proceso, o una combinación de los anteriores.

“A veces, los beneficios/valor de negocios del programa se pierden en medio del enfoque en entregables y fechas”, dice Delores Stimpson, Directora of Dirección de Programas de Infraestructura Empresarial de Fidelity Investments. “Creo que el mayor desafío es liderar constantemente al equipo hacia el ‘proceso final’, recordándoles que el motivo del esfuerzo no es solo terminar otro programa, sino que estamos añadiendo valor para lograr los objetivos estratégicos. Explicar cómo y por qué el esfuerzo del equipo del programa afecta a la organización en su conjunto, es fundamental para obtener resultados satisfactorios”.

Como se señaló anteriormente, la identificación de los beneficios es una responsabilidad compartida entre los líderes ejecutivos, propietarios de negocios y profesionales de proyecto de una organización. Cada uno aporta una perspectiva única sobre los facilitadores estratégicos, y los ejecutivos pueden identificar qué beneficios son prioridades. Por lo tanto, un enfoque eficaz describe las funciones y responsabilidades, y quién está involucrado.

Además, el enfoque debe prestar atención a las métricas. Parte de la conversación cuando se identifican beneficios incluye cómo la organización sabrá si está en buen camino para lograrlos. Como componentes centrales de la gestión de realización de beneficios, las métricas y el seguimiento de beneficios ayuda a definir los objetivos y los factores críticos de éxito y a determinar si, y cómo, se pueden alcanzar.

Lo que es quizá sorprendente es que hemos descubierto que casi tres cuartas partes de las organizaciones con frecuencia identifican los beneficios antes del inicio de un proyecto.

Sin embargo, 83% (la gran mayoría) aún informa una falta de madurez en su realización de beneficios.

Medir de qué manera un proyecto está ofreciendo los beneficios esperados garantiza que una organización esté invirtiendo en las iniciativas correctas, de acuerdo con Haresh Desai, Vicepresidente de la Oficina de Proyectos Empresariales en Symcor. “Confirma la alineación con los objetivos estratégicos, nos permite priorizar las ideas en el embudo en función del ROI, o ROI potencial, y nos permite mejorar al revisar los proyectos de manera retrospectiva. Agregar las lecciones aprendidas asegura que proyectemos mejor para el futuro”, afirma.

PREGUNTAS Y ACTIVIDADES

PREGUNTAS

para formular durante la identificación de los beneficios:

- ▶ ¿Por qué estamos llevando a cabo el proyecto o programa y cuáles son los impulsores de negocios?
- ▶ ¿Cuáles son los beneficios medibles?
- ▶ ¿Quién tiene responsabilidad final por los beneficios?
- ▶ ¿Quién se asegura de que los beneficios del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos?
- ▶ ¿Quién aprueba los beneficios?

ACTIVIDADES

que conforman la identificación de los beneficios, entre ellas:

- ▶ Definir los objetivos y factores críticos de éxito.
- ▶ Reconocer y cuantificar los beneficios de negocios.
- ▶ Desarrollar métricas significativas e indicadores clave de desempeño para medir la entrega de beneficios reales y beneficios planificados.
- ▶ Establecer procesos para comparar el progreso con el plan de beneficios.
- ▶ Crear un plan de comunicaciones necesario para registrar el progreso e informarlo a los interesados.

Las organizaciones con una realización de beneficios de mayor nivel de madurez también implementan un protocolo de comunicaciones en su proceso, que aborda cómo registran e informan el progreso a los interesados. Este protocolo requiere reuniones entre todos los interesados internos, incluidos representantes de los equipos de proyecto y los propietarios de negocios, desde el inicio del desarrollo del caso de negocio, hasta que el proyecto termina y más allá.

Si bien no existe un solo enfoque para la gestión de realización de beneficios, por lo general comienza con la identificación de los beneficios, y debe ser parte del caso de negocio. Los beneficios identificados son tangibles e intangibles, a pesar de la dificultad de seguimiento y medición de los últimos. (Vea las preguntas y actividades en el cuadro gris para obtener más información sobre cómo las organizaciones abordan esta situación).

Medir de qué manera un proyecto está ofreciendo los beneficios esperados “nos permite mejorar al revisar los proyectos de manera retrospectiva”.

Haresh Desai | Vicepresidente, Oficina de Proyectos Empresariales
Symcor

Yves-Alexis Vandooren, Director Global de Dirección de Portafolios en Ansell, reconoció los desafíos que implica la medición de los beneficios intangibles, pero también cree que suficiente identificación ayuda a establecer una diferencia clara entre los beneficios tangibles e intangibles. “A veces, la realización de beneficios tarda más tiempo que el propio proyecto y se debe buscar en el ciclo de vida del producto o servicio, pero en aquellos casos, por lo menos tiene a alguien que será el propietario del beneficio y lo optimizará en el largo plazo”.

Mark Cyphert, Director de Información y Operaciones en Protective Life Corporation, también ve una serie de resultados positivos en la forma en que su organización identifica los beneficios del proyecto. “En primer lugar, se encuentra la clara delineación entre los beneficios cuantitativos y cualitativos”, afirma. “Segundo, la incorporación de una medida de confianza que aparece como un factor de contingencia. Luego, en tercer lugar, la atención real en cuanto a la aprobación de un proyecto en torno a los beneficios: la forma en que el proyecto se ejecuta dónde están nuestros beneficios. Mi CEO a menudo me recuerda que una vez le dije: ‘Podemos hacer cualquier cosa, solo que no podemos hacerlo todo’, y él es un defensor de nuestro enfoque formal para casos de negocio y priorización”.

“Podemos hacer cualquier cosa, solo que no podemos hacerlo todo”.

Mark Cyphert | CIO
Protective Life Corporation



ESTUDIO DE CASO

EL IMPACTO DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO

Por **Haresh Desai**, Vicepresidente, Oficina de Proyectos Empresariales de Symcor

Nuestro proceso de identificación de beneficios ha sido realmente un cambio cultural para nosotros. Nos ha llevado a pensar en los proyectos y su priorización de una manera muy diferente. Priorizamos nuestros proyectos de acuerdo con los criterios dictados por nuestros objetivos corporativos en términos de ingresos, reducciones de costos, eficiencias y crecimiento, que son capturados al inicio y rastreados a partir de entonces.

Antes del inicio del proyecto, el patrocinador identifica los posibles beneficios y los costos estimados en un nivel muy alto, en un documento que llamamos una “carta de ideas”. Esto conduce a un enunciado de trabajo (SOW, Statement of Work), que describe los requisitos y estimaciones.

El SOW debe ser aprobado antes de iniciarse el proyecto real. Una vez iniciado, el equipo del proyecto recibe capital semilla, que luego utiliza para perfeccionar los requisitos, el enfoque de solución, el plan del proyecto, y las estimaciones, además de los beneficios del proyecto. Luego, esta información

se captura en nuestro análisis de casos de negocio (BCA, Business Case Analysis), que contiene todas las pérdidas y ganancias (P&L, Profit and Loss) con beneficios y permite a la empresa tomar una decisión informada para proceder/ no proceder. El BCA por lo general considera una proyección a cinco años de los costos y beneficios, y normalmente nos gusta dejar de perder dinero a los tres años.

El BCA se supervisa durante el proyecto y se actualiza a medida que el alcance, cronograma y costos cambian y evolucionan. En cualquier momento, el patrocinador puede tomar una decisión para detener el proyecto si siente que no se están obteniendo los beneficios o el período de ROI es demasiado largo.

En general, esto condujo a un enorme ejercicio de racionalización del proyecto en el período 2010-2012, que nos ahorró aproximadamente US\$70 millones en esos tres años y la organización se recuperó. También nos llevó a cancelar más de 80 proyectos que tenían un ROI malo o nulo.

RECOMENDACIONES CLAVE

Como lo demuestra nuestra investigación, muchas organizaciones están perdiendo la oportunidad de entender lo que las ayudaría a mejorar el éxito del negocio. Sabemos que es esencial tener una mayor conciencia de cómo se logran los objetivos estratégicos. Esto exige un enfoque útil y formal para la realización de beneficios. La identificación de los beneficios es el primer paso en esa dirección.

Además, creemos que las siguientes acciones distinguen a las organizaciones que logran mejores resultados:

FORTALEZCA LA CONVERSACIÓN

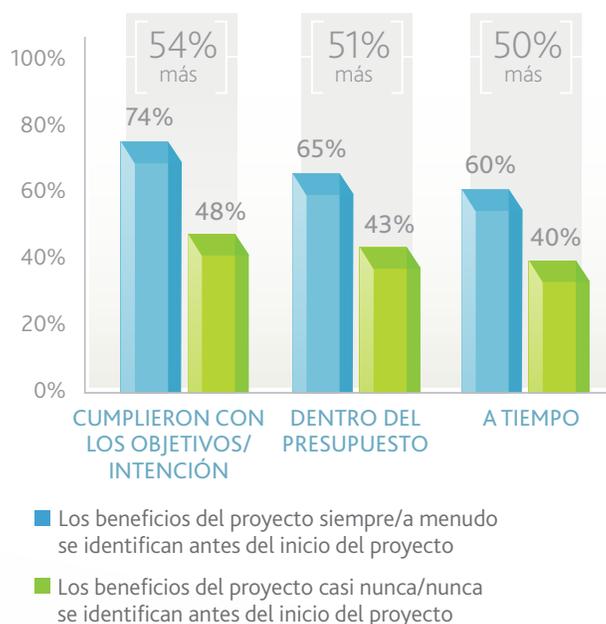
Animamos a las organizaciones a hablar más sobre qué proyectos y programas son inversiones importantes y de qué manera son esenciales para el éxito de la organización. La realización de beneficios, como disciplina, les ayudará a reconocer que los proyectos y programas entregan beneficios al negocio, y que habilitan el cambio necesario. Por ello, cuando se identifican los beneficios de los proyectos y programas como partes integrales del caso de negocio, y se les hace seguimiento desde el inicio del proyecto, pasando por la transferencia a la empresa, y más allá, las organizaciones pueden asegurarse de mejor forma que están entregando valor. Como hemos descubierto, cuando los beneficios del proyecto se identifican antes de su inicio, 54% más de los proyectos cumplen con los objetivos e intención de negocios iniciales (ver Figura 2).

Finalmente, la identificación de beneficios da a los líderes de la organización información para determinar si están haciendo las inversiones adecuadas en el momento correcto.

“Estamos respondiéndoles a los directores ejecutivos de alto nivel, diciéndoles ‘quién’, ‘por qué’, ‘cuánto’ y ‘cómo’”, sostiene Vandooren. “Por supuesto, es necesario perfeccionar los beneficios a medida que avanza, especialmente en la etapa de planificación, y a veces ya en la etapa de iniciación, pero es necesario tener este control antes de poder iniciar el proyecto. No hay manera de comenzar sin hacerlo”.

“Creo que se trata más bien de un diálogo interno sobre el beneficio o valor que se traduce en la contribución de menor cantidad de ideas”, agrega Lawler. “También he observado que los proyectos están más estrechamente alineados con la intención estratégica, y estoy viendo un grupo muy comprometido de patrocinadores ejecutivos que llevan a cabo su función de gobernabilidad con el conocimiento de que los resultados del proyecto son importantes para la sostenibilidad de la organización. Sin duda está cambiando cómo y cuándo toman decisiones, especialmente aquellas que pueden significar el término y la pérdida potencial de costos irre recuperables o una variación significativa en el diseño y alcance”.

Figura 2: MEJORAN LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS



“Por supuesto, es necesario perfeccionar los beneficios a medida que avanza, especialmente en la etapa de planificación, y a veces ya en la etapa de iniciación, pero es necesario tener este control antes de poder iniciar el proyecto. No hay manera de comenzar sin hacerlo”.

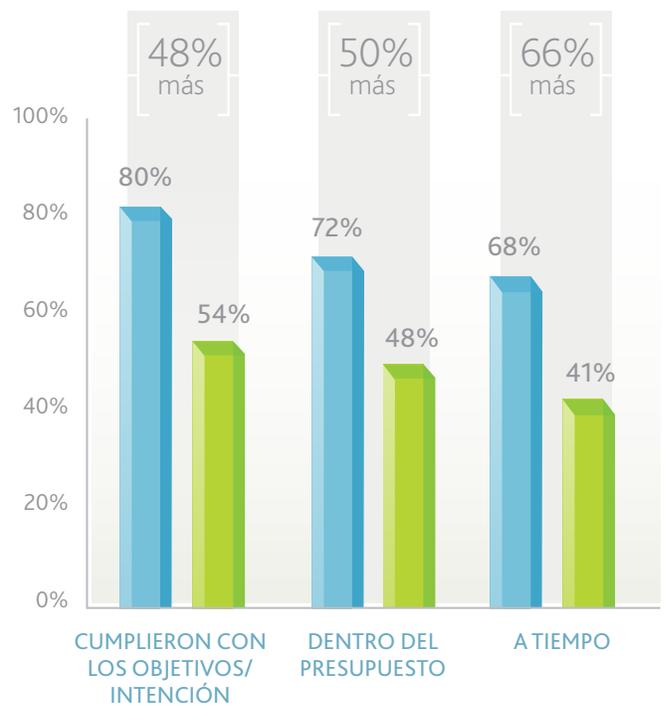
Yves-Alexis Vandooren | *Director Global de Dirección de Portafolios*
Ansell

Además, cuando las organizaciones consideran la identificación de los beneficios como una parte esencial de la dirección de proyectos, tienen mejor desempeño en el proyecto. De hecho, 48% más de sus proyectos cumplen los objetivos e intención de negocios (ver Figura 3), un resultado que atribuimos a un mejor entendimiento entre los equipos del proyecto sobre el valor que están entregando a la empresa. Eso a su vez tiene un impacto sobre la forma en que las personas ejecutan sus responsabilidades.

“La dirección de proyectos disciplinada es la mejor manera de asegurarse de obtener los entregables o beneficios que previó”.

Ted Dosch | *CFO*
Anixter International

Figura 3: MEJORAN LOS RESULTADOS AL CONSIDERAR LA IDENTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS COMO UNA PARTE ESENCIAL DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS



- La dirección de proyectos formal aborda la identificación de beneficios extremadamente/muy bien
- La dirección de proyectos formal no aborda muy bien/en absoluto la identificación de beneficios

POR QUÉ ES IMPORTANTE LA IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS



CONSIDERE EL INTERÉS COMPARTIDO

Los equipos de proyecto estarán mejor preparados para satisfacer las necesidades de negocios (para garantizar los niveles más altos de realización de beneficios) si forman parte de un esfuerzo de colaboración con los líderes y los propietarios de la empresa desde el inicio. Pueden contribuir al debate sobre la identificación de beneficios, ayudando así a otros a entender sus necesidades y limitaciones, de modo que los beneficios propuestos sean más realistas y cuenten con el apoyo adecuado durante todo el ciclo de vida del proyecto. A su vez, el equipo del proyecto adquirirá una mejor perspectiva de cómo sus entregables apoyan a los objetivos estratégicos, lo que podría afectar la forma en que ejecutan el proyecto.

Pero no es fácil. Nuestra investigación confirma que la mayoría de las organizaciones no tiene un proceso formal de identificación de beneficios, y no hay un solo enfoque con un historial de éxito comprobado que puedan adoptar. Esto puede deberse a una falta de claridad acerca de lo que son o no son los beneficios del proyecto.

"Es algo con lo que luchan las organizaciones", señala Gary McCalden, Director de PMO, Autoridad de Protección del Medio Ambiente (EPA) en el sur de Australia. "Realmente se requiere un cambio de enfoque por parte de las organizaciones. Tanto los ejecutivos como los directores de proyecto deben pensar en los beneficios de forma diferente a los entregables".

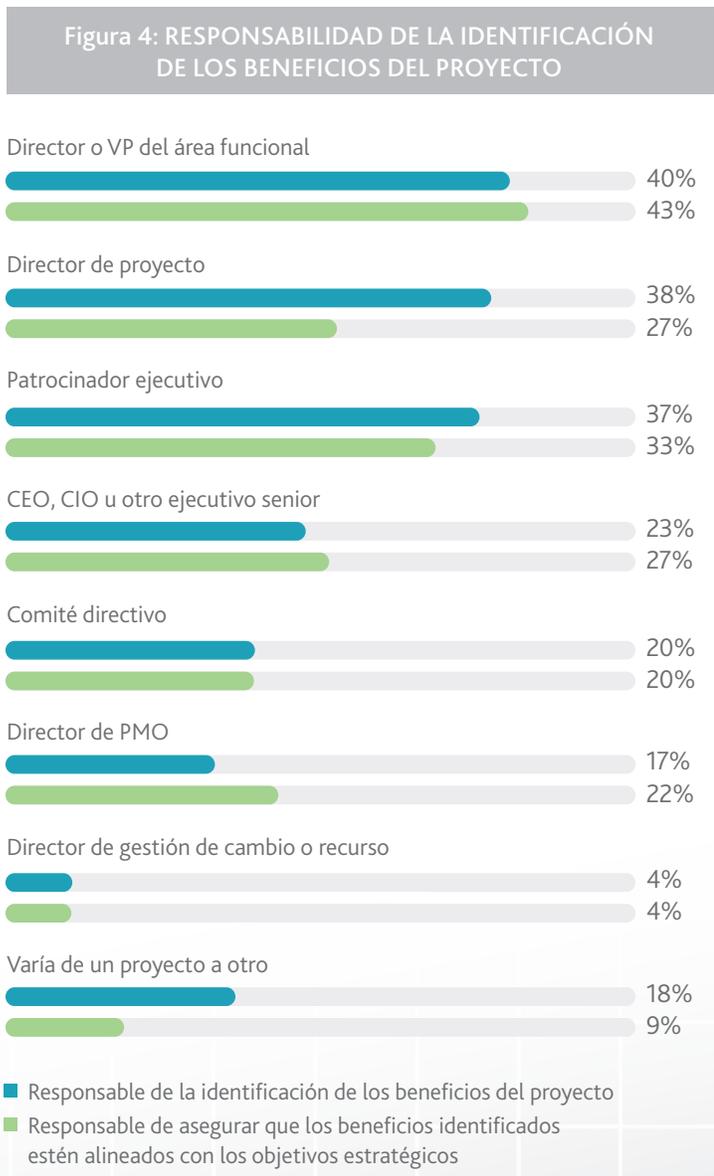
"Realmente se requiere un cambio de enfoque por parte de las organizaciones. Tanto los ejecutivos como los directores de proyecto deben pensar en los beneficios de forma diferente a los entregables".

Gary McCalden | *Director de PMO*
Autoridad de Protección del Medio Ambiente
en el sur de Australia

La investigación confirma que las organizaciones suelen creer que nuevos productos y servicios (flujos de salida del proyecto) y nuevas capacidades (resultados del proyecto) son beneficios. Pero los beneficios reales son el resultado de estos entregables. Al reunir a todos los interesados internos necesarios en la conversación sobre los beneficios, esto se puede aclarar, y las expectativas se pueden establecer de manera correcta.

Reconocemos que la dirección de proyectos no es solo operacional, sino también estratégica. Sin embargo, nuestra investigación indica que si bien 38% de los directores de proyecto son responsables de la identificación de los beneficios del proyecto, solo 27% tiene responsabilidad por la alineación estratégica de aquellos beneficios identificados. Otra brecha es que solo cuatro de cada diez organizaciones indica que un vicepresidente o director de área funcional, o el patrocinador ejecutivo, son responsables de la identificación de los beneficios del proyecto. De igual modo, cuatro de cada diez organizaciones indica que un vicepresidente o director de área funcional son responsables de garantizar que los beneficios identificados del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización (ver Figura 4).

Estas conclusiones ofrecen incluso más información sobre por qué las organizaciones pueden tener dificultades con la realización de beneficios. Simplemente no están incluyendo a las personas correctas en el proceso. Eso refuerza aún más que, idealmente, la identificación de los beneficios es una responsabilidad compartida entre los equipos de líderes y del proyecto.



“El director de proyecto está en una excelente posición para sondear al propietario del negocio con el fin de asegurarse de que se le formulen las preguntas correctas y que se considere todo al intentar identificar esos beneficios”, afirma Dosch. “Todo ello se traduce en una parte de suma importancia: ‘¿Obtuvo lo que pensaba que obtendría?’ debido a que mide cada tipo de beneficio de manera diferente dependiendo de si se trata de ahorros tangibles/cuantificables, ahorros intangibles/productividad, o anulación de costos”.



ESTUDIO DE CASO

BENEFICIOS VERSUS ENTREGABLES DEL PROYECTO

Por **Gary McCalden**, Director de PMO, Autoridad de Protección del Medio Ambiente (EPA) en el sur de Australia

Trabajamos arduamente para cambiar la visión de una organización centrada en los entregables a una que examina beneficios. El primer paso es asegurar el enfoque en los objetivos de la organización. Ahora estamos comenzando a clasificar los beneficios en cuatro grupos básicos centrados en el ahorro de costos, ganancias por eficiencias generales, beneficios técnicos y apoyo para los beneficios intangibles.

Trabajo con el director de proyecto y el patrocinador del proyecto y debatimos sobre lo que ellos consideran beneficios. El proceso no es rígido, sino que analiza cada proyecto caso a caso. Tenemos una gran cantidad de proyectos más pequeños donde los beneficios son evidentes. Para un proyecto de mayor envergadura, el grupo ejecutivo participa en la determinación de lo que ven como los beneficios reales en comparación con los objetivos estratégicos, y cómo estos beneficios se ajustan a su

estrategia. Esto les ayuda a priorizar los recursos necesarios para los proyectos con respecto a todas las demás actividades de la organización.

Uno de los proyectos en los que estamos trabajando en este momento es una mejora en nuestro informe de Estado del medio ambiente. Uno de los beneficios de este proyecto es que habrá información ambiental importante más accesible para el público en general. Esto será difícil de medir al final, pero es algo en lo que nos estamos enfocando.

La distinción entre los entregables y los beneficios ha sido fundamental, ya que el grupo ejecutivo ha trabajado mucho para establecer la dirección estratégica de la EPA, y debemos centrarnos en la entrega de los proyectos adecuados para alcanzar dichos objetivos.

ADOpte UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

Muchas organizaciones no son eficientes en la identificación de los beneficios que ofrecen los proyectos, especialmente los beneficios más intangibles que no se pueden cuantificar en un valor monetario. Solo la mitad de las organizaciones informan que los beneficios identificados de los proyectos se especifican de una manera adecuadamente explícita en términos del logro de los objetivos estratégicos. Esta situación existe a pesar de que, como lo señala Lawler, “No hay ninguna lógica en la entrega de un gran proyecto si no es el proyecto adecuado para la organización. Incluso hay menos lógica en la entrega de uno que no tendrá éxito en sus resultados esperados”.

Nuestra investigación demuestra cuán errónea puede ser la identificación de beneficios si los objetivos estratégicos no guían la conversación sobre los beneficios. Solo un tercio de las organizaciones informa que diferencian entre los beneficios a corto plazo (los que se esperan poco después de la finalización del proyecto) y los beneficios a largo plazo (aquellos que se esperan meses o años más tarde).

“No hay ninguna lógica en la entrega de un gran proyecto si no es el proyecto adecuado para la organización. Incluso hay menos lógica en la entrega de uno que no tendrá éxito en sus resultados esperados”.

Chris Lawler, PfMP

Director,
Oficina de Portafolios de Proyectos
Mater Health Services

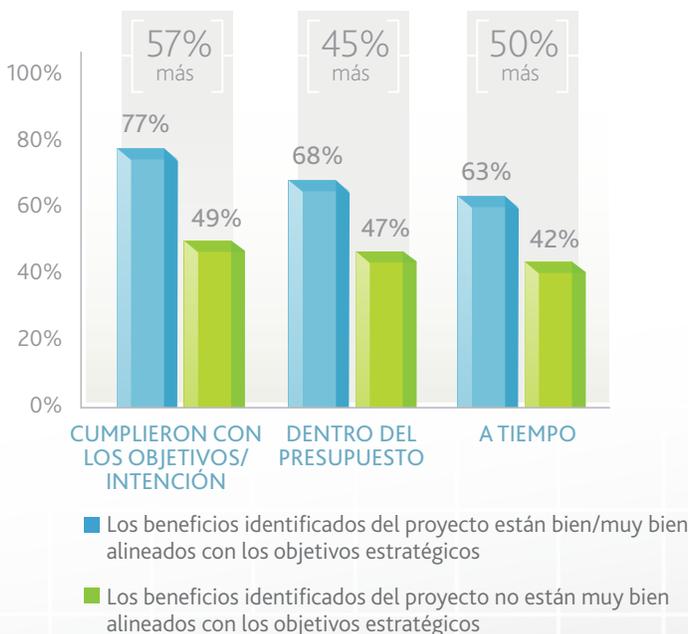
Además, solamente la mitad de las organizaciones indican que los beneficios identificados del proyecto están correctamente alineados con los objetivos estratégicos. Esto representa un inconveniente especialmente problemático, teniendo en cuenta que casi dos de cada tres organizaciones informan que los beneficios del proyecto se implementan a veces o más a menudo cuando no están estrechamente alineados con la estrategia de la organización, lo que resalta aún más la importancia fundamental de tener una visión estratégica de identificación de los beneficios.

Teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos pueden cambiar rápidamente en una economía incierta, es imprescindible que se mantenga informado al equipo del proyecto sobre estos cambios y que los líderes de la organización reconozcan que es posible que sea necesario cambiar los requisitos del proyecto, al igual que los beneficios anticipados.

“Debemos estar bien preparados para asumir los cambios de estrategia, y ajustar nuestros proyectos y programas en forma adecuada”, dice Kiran Rudraiah, Director de Grupo, PMO, T-Mobile. “Le estaba diciendo a mi equipo que los ajustes estratégicos son inevitables. De lo contrario, no podríamos evolucionar como empresa. Y estos ajustes se hacen normalmente para mantener la competitividad en el mercado”.

Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia del valor de la alineación de los beneficios identificados del proyecto con los objetivos estratégicos. Los resultados del proyecto mejoran considerablemente: 57% más cumple sus objetivos e intención de negocios, 45% más está dentro del presupuesto y 50% más está a tiempo (ver Figura 5).

Figura 5: MEJORAN LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS MEDIANTE LA ALINEACIÓN BENEFICIOS IDENTIFICADOS DEL PROYECTO CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



MEJOR ROI

La entrega de un proyecto no garantiza la realización de los beneficios previstos y el logro del ROI planificado. Se requiere gestión de beneficios para permitir una mejor discusión y medición sobre lo realista de un proyecto. Es una forma como las organizaciones pueden determinar qué proyectos y programas son óptimos para el logro de los objetivos estratégicos, esencialmente un punto de control, debido a que el debate sobre los beneficios da una idea del valor y el sentido práctico.

“Todos quieren que su proyecto se priorice y se ponga en práctica en forma inmediata”.

Steve Keller | CFO
Rush Enterprises

“Todos quieren que su proyecto se priorice y se ponga en práctica en forma inmediata”, afirma Steve Keller, CFO de Rush Enterprises. “Esto se traduce en el lanzamiento de demasiadas pelotas al aire que se quedan ahí por un tiempo en lugar de gestionar un menor número de proyectos al mismo tiempo, finalizarlos y pasar al siguiente”.

Al decidir sobre los criterios para escoger proyectos, es natural centrarse en el ROI, pero el enfoque debe incluir toda la gama de beneficios que la organización obtendrá del proyecto, tanto tangibles como intangibles. Cuando los beneficios del proyecto se identifican antes de su inicio, 56% más de los proyectos cumplen o superan el ROI pronosticado.

Además, cuando los beneficios identificados están alineados con los objetivos estratégicos de una organización, 80% más de los proyectos cumplen o superan el ROI pronosticado y cuando se utiliza la dirección de proyectos formal para abordar el proceso de identificación de beneficios, 76% más de los proyectos cumplen o exceden el ROI pronosticado.

Pocos ejecutivos toleran la aplicación de recursos a una actividad que no es productiva. La identificación de los beneficios ayuda a la organización a alinear los proyectos con la estrategia para lograr el mayor impacto.

CONCLUSIÓN

La realización de beneficios garantiza los frutos de los proyectos y programas. La gestión de dichos beneficios es una forma para que las organizaciones puedan aumentar su tasa de éxito. Como apreciamos en nuestra investigación, cuando los beneficios se identifican antes del inicio de un proyecto, una mayor cantidad de proyectos cumple los objetivos e intención de negocios iniciales y más proyectos se terminan a tiempo y dentro del presupuesto.

Sabemos que tener una mayor conciencia sobre cómo se logran los objetivos estratégicos exige un enfoque de realización más enfocado y formal; y que la identificación de los beneficios sea la actividad inicial. Si bien muchas organizaciones no tienen madurez en esta práctica, nuestra investigación apunta a las lecciones generales que utilizan las organizaciones más exitosas para aprovechar lo que, para demasiados, sigue siendo una oportunidad sin explotar. Estas prácticas esenciales incluyen:

VINCULAR la identificación de los beneficios con la dirección de proyectos y programas.

ESTABLECER la identificación de beneficios como una responsabilidad compartida entre los líderes ejecutivos, propietarios de negocios y profesionales de proyecto de una organización.

ALINEAR los beneficios identificados con los objetivos estratégicos de la organización.

Ignorar estas prácticas es una importante realidad: el simple hecho de identificar los beneficios no hará que se logren. Su logro está directamente ligado a la fase de ejecución de un proyecto o programa, que incluye la composición del equipo, la asignación de recursos, la gestión de los riesgos y otros factores críticos de preparación y rendimiento.

Nuestro próximo informe se centrará en estas y otras actividades de ejecución que tienen una influencia directa sobre si las organizaciones tienen éxito o no en la realización de beneficios. La identificación de los beneficios, como hemos señalado en este informe, es solo la primera fase de la totalidad del enfoque de la gestión de realización de los beneficios. Y lo más importante, es una oportunidad para que las organizaciones determinen mejor si están dirigiendo sus inversiones en proyectos y programas con prudencia y de una manera que les permita lograr los objetivos estratégicos.

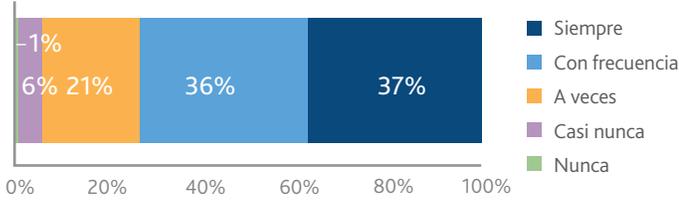


EL IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS

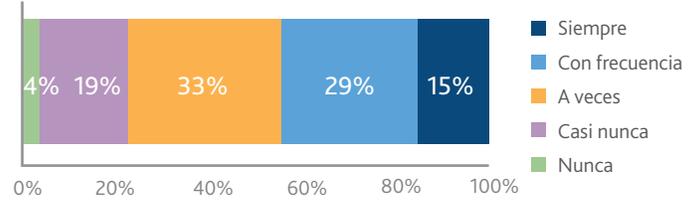
APÉNDICE

APÉNDICE

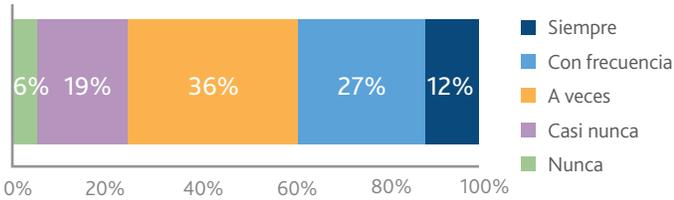
P: En su organización, ¿con qué frecuencia se identifican los beneficios del proyecto antes de su inicio?



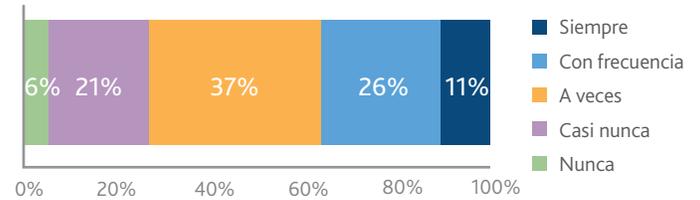
P: En su organización, ¿con qué frecuencia se anticipan los beneficios identificados del proyecto de una manera que los diferencie de los objetivos o los flujos de salida del proyecto?



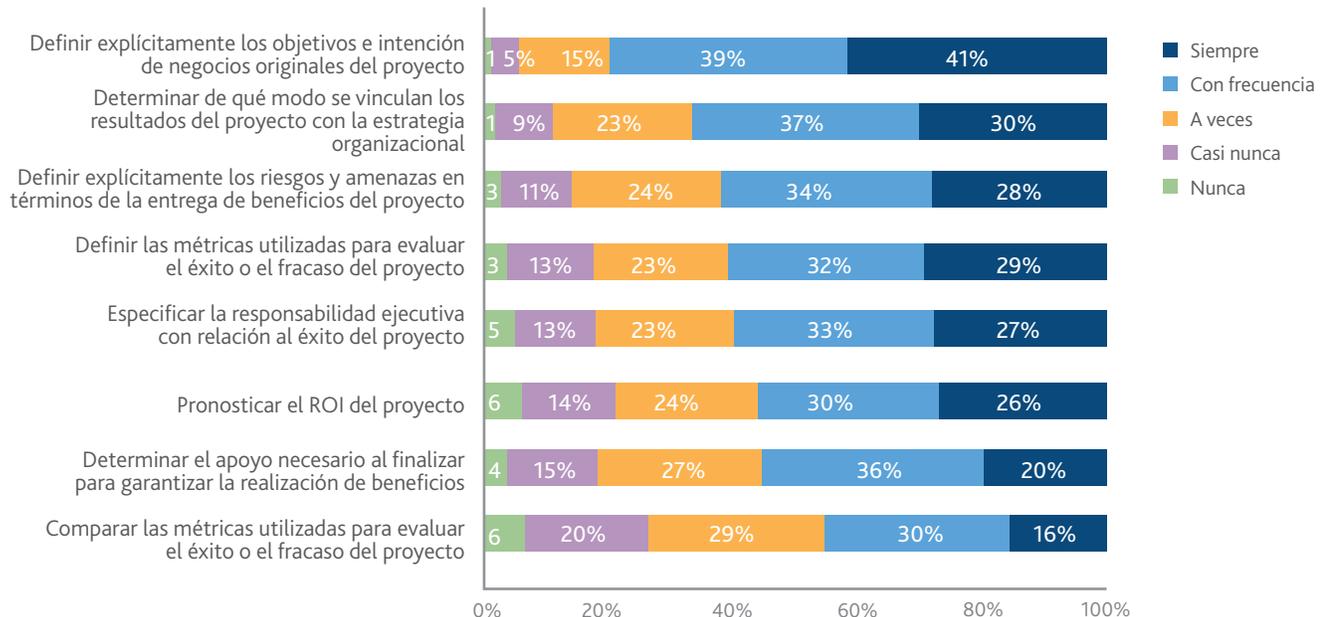
P: En su organización, ¿con qué frecuencia la consideración de los beneficios del proyecto difieren para los proyectos de clientes (es decir, externos) de los proyectos que se llevan a cabo para fines internos?



P: En su organización, ¿con qué frecuencia la identificación de los beneficios del proyecto se diferencian entre los beneficios que serán evidentes poco después de la finalización del proyecto (por ejemplo, dentro de seis meses) de los que se espera que sean evidentes meses o años más tarde?

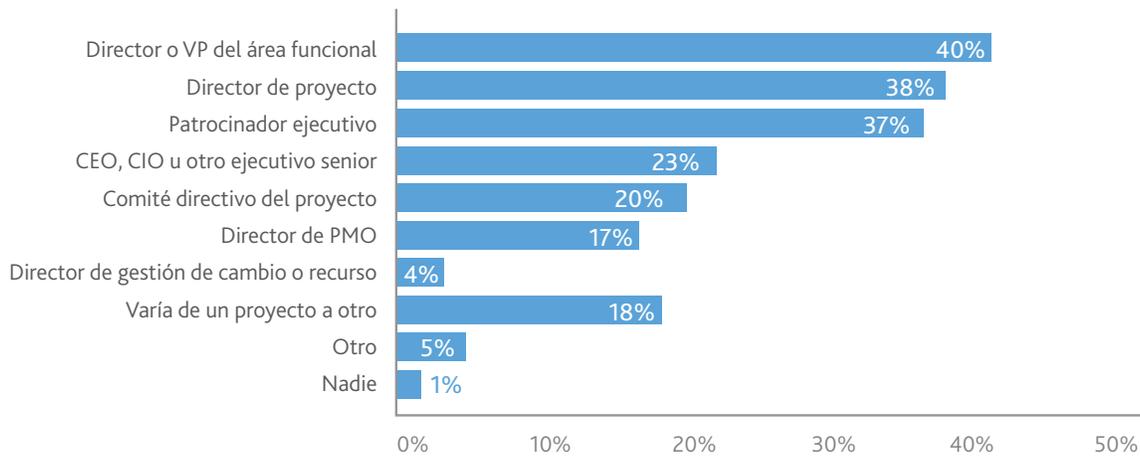


P: Al planificar el inicio de un proyecto, ¿con qué frecuencia su organización realiza cada uno de estos procesos? (seleccione una opción para cada una)

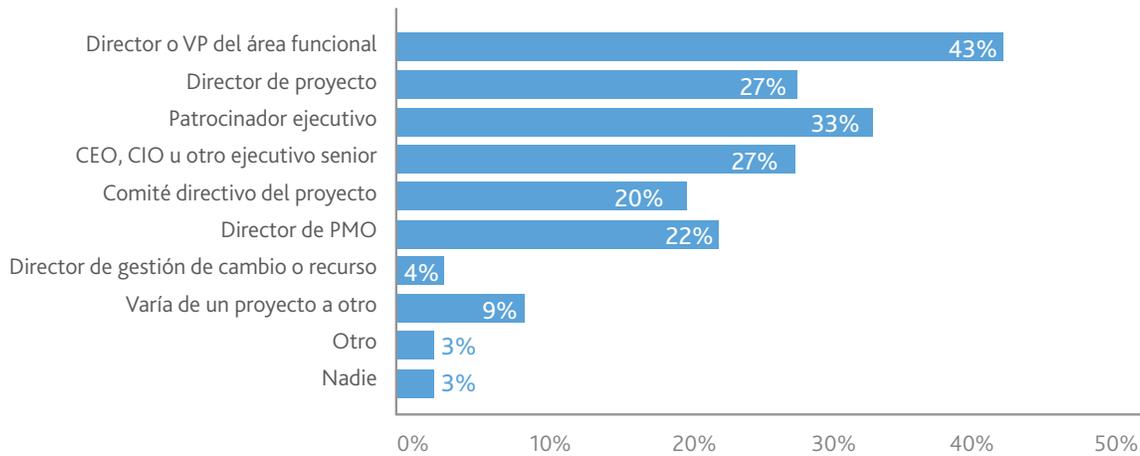


Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

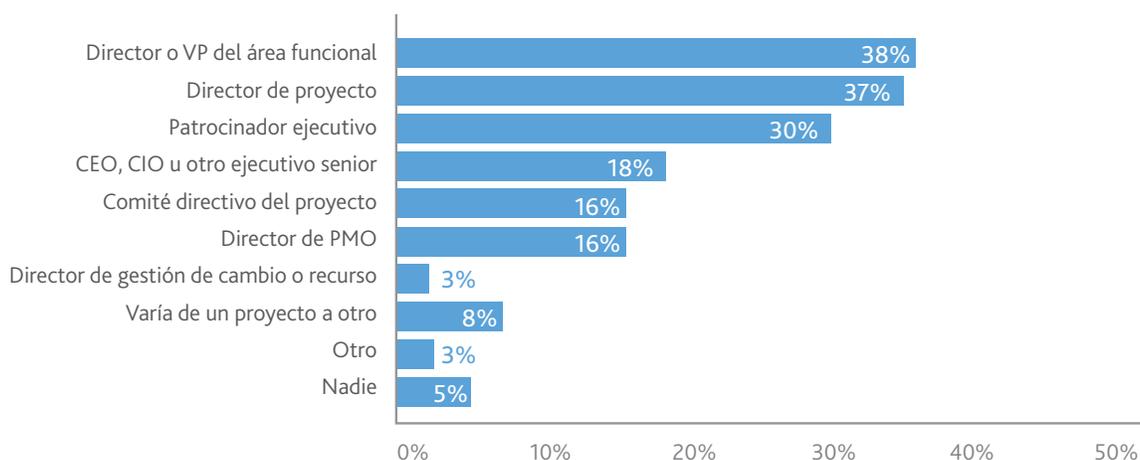
P: Por lo general, ¿quién en su organización es responsable de la identificación de los beneficios del proyecto? (seleccione todas las que correspondan)



P: Y ¿quién en su organización es normalmente responsable por los resultados de garantizar que los beneficios identificados del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización? (seleccione todas las que correspondan)

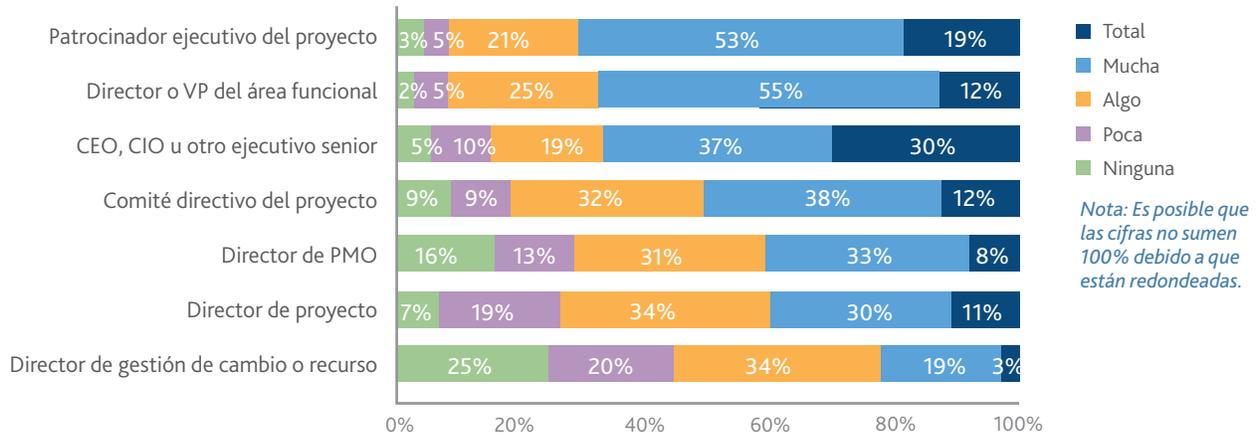


P: ¿Quién aprueba los beneficios identificados para un proyecto propuesto? (seleccione todas las que correspondan)

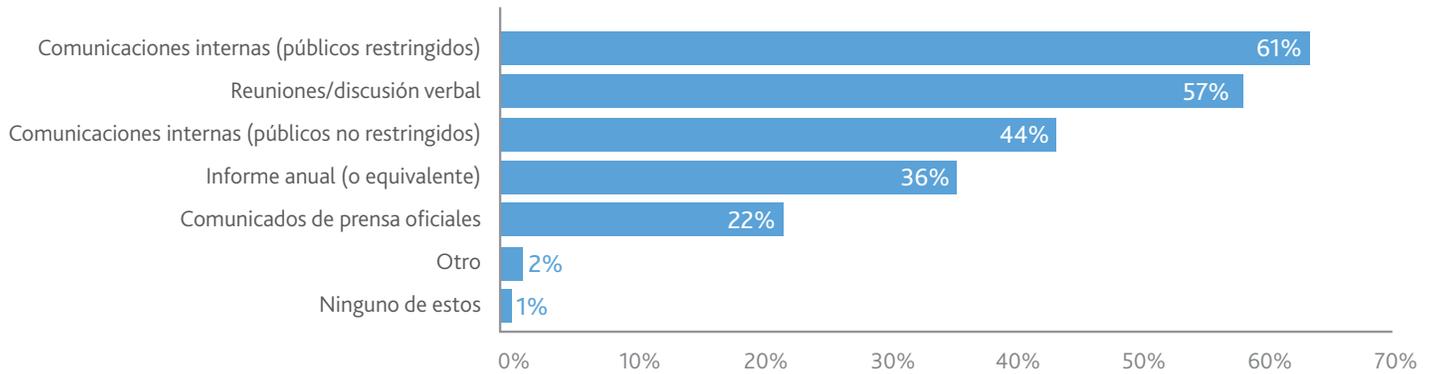


APÉNDICE

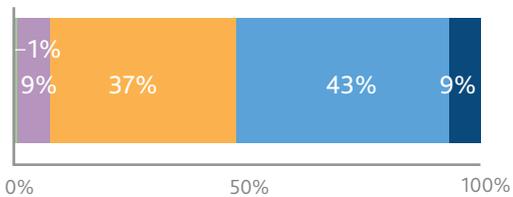
P: ¿Qué grado de influencia tiene cada una de estas formas de gobernabilidad en la identificación y priorización de los beneficios del proyecto? (seleccione una opción para cada una)



P: ¿De qué forma se han articulado y publicitado los objetivos estratégicos de su organización? (seleccione todas las que correspondan)

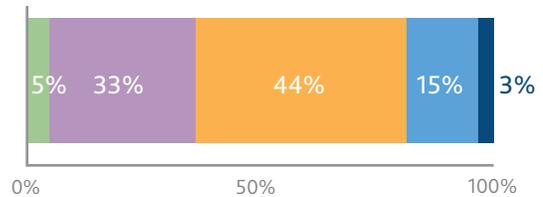


P: Normalmente, ¿qué tan bien alineados están los beneficios del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización?



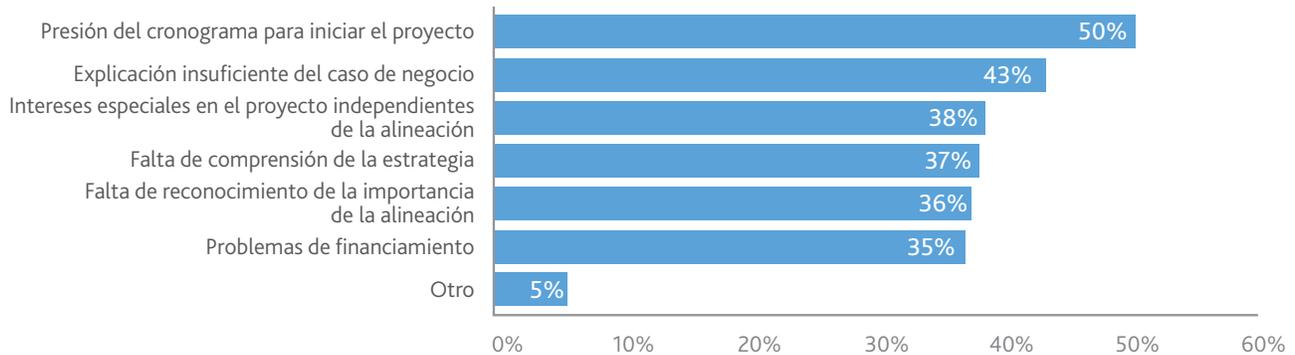
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

P: ¿Con qué frecuencia se implementan de todas formas proyectos con casos de negocio que no están estrechamente alineados con la estrategia de su organización?

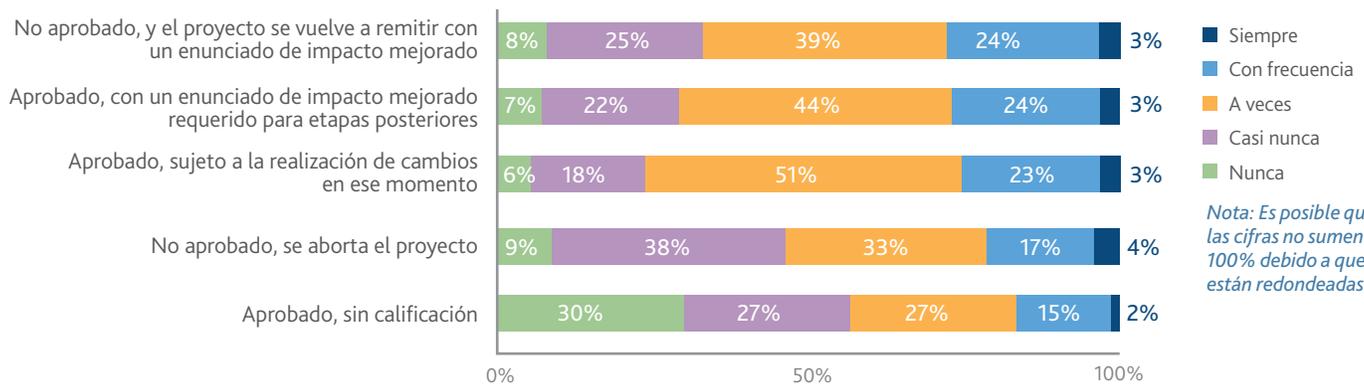


Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

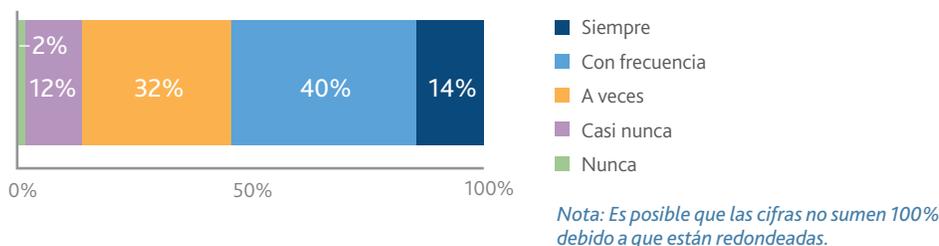
P: ¿Qué condiciones normalmente representan la alineación inadecuada del caso de negocio con la estrategia de la organización? (Seleccione todas las que correspondan) (Base: organizaciones en las cuales siempre/a menudo/a veces se implementan proyectos con casos de negocio que no están estrechamente alineados con la estrategia de la organización)



P: Cuando el enunciado de impacto estratégico previsto de un proyecto no es suficientemente claro en sus inicios, ¿con qué frecuencia se produce cada uno de los siguientes casos? La revisión de fase inicial es... (seleccione una opción para cada una)



P: ¿Con qué frecuencia se especifican los beneficios identificados de sus proyectos de una manera que es explícitamente adecuada (por ejemplo, medibles, concretos, no ambiguos)?

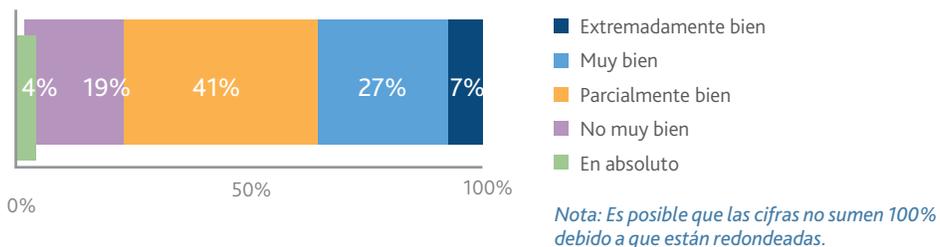


APÉNDICE

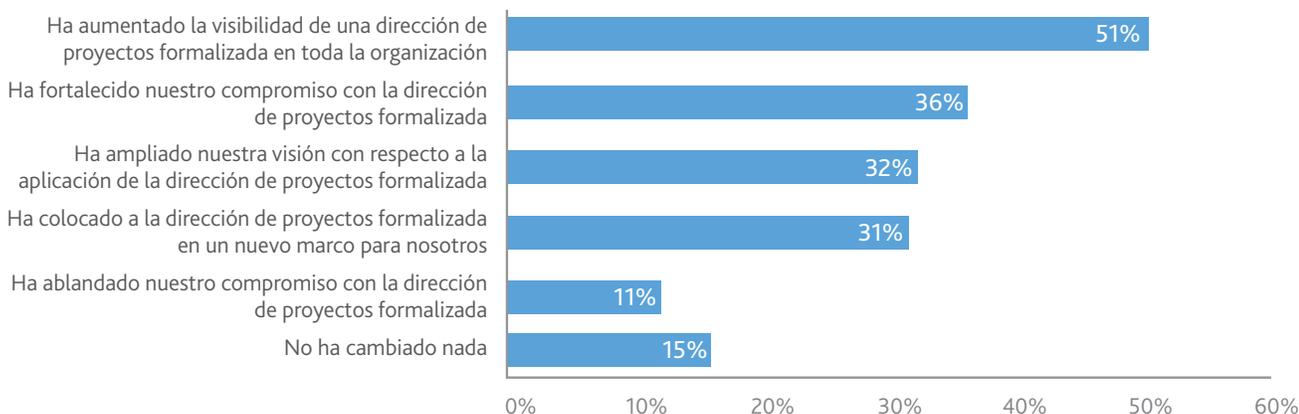
P: ¿Cuál de los siguientes beneficios identifica su organización de manera habitual en el caso de negocio de un proyecto potencial? (seleccione todas las que correspondan)



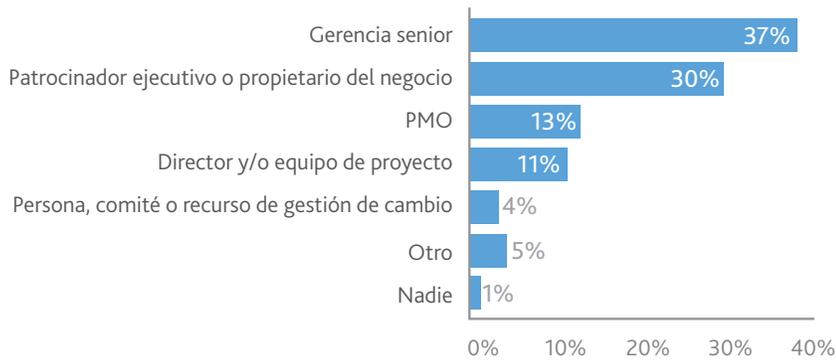
P: ¿Qué tan bien es que la dirección de proyectos formalizada, como se practica en su organización, aborda suficientemente el proceso de identificación de los beneficios del proyecto?



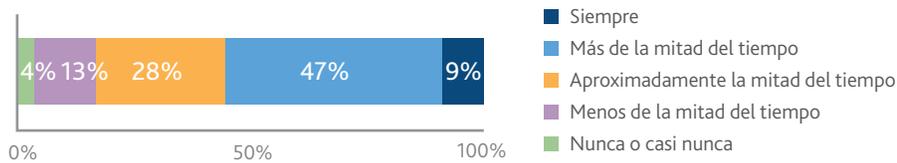
P: ¿De qué manera, de haber alguna, ha afectado el proceso de identificación de los beneficios del proyecto la forma en que su organización piensa acerca de los proyectos y su gestión? (seleccione todas las que correspondan)



P: ¿Quién en su organización evalúa la solidez de un caso de negocio para un proyecto propuesto?

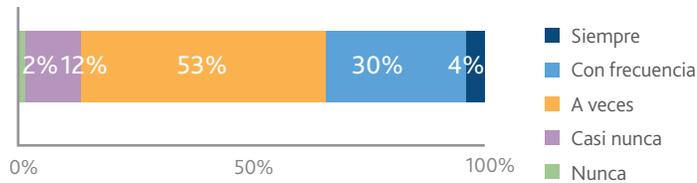


P: En promedio, ¿aproximadamente con qué frecuencia ofrecen los proyectos de su organización 95% o más de los beneficios identificados?



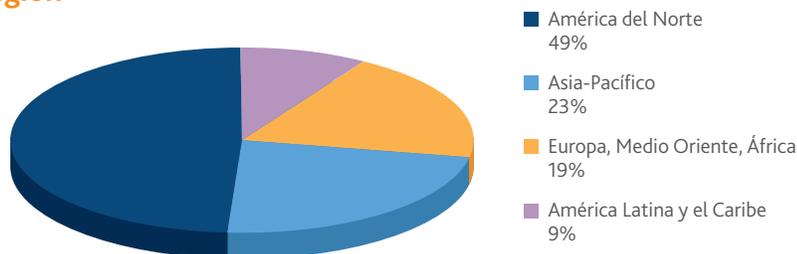
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

P: ¿Con qué frecuencia se descubre más adelante que los beneficios identificados de un proyecto eran demasiado optimistas?



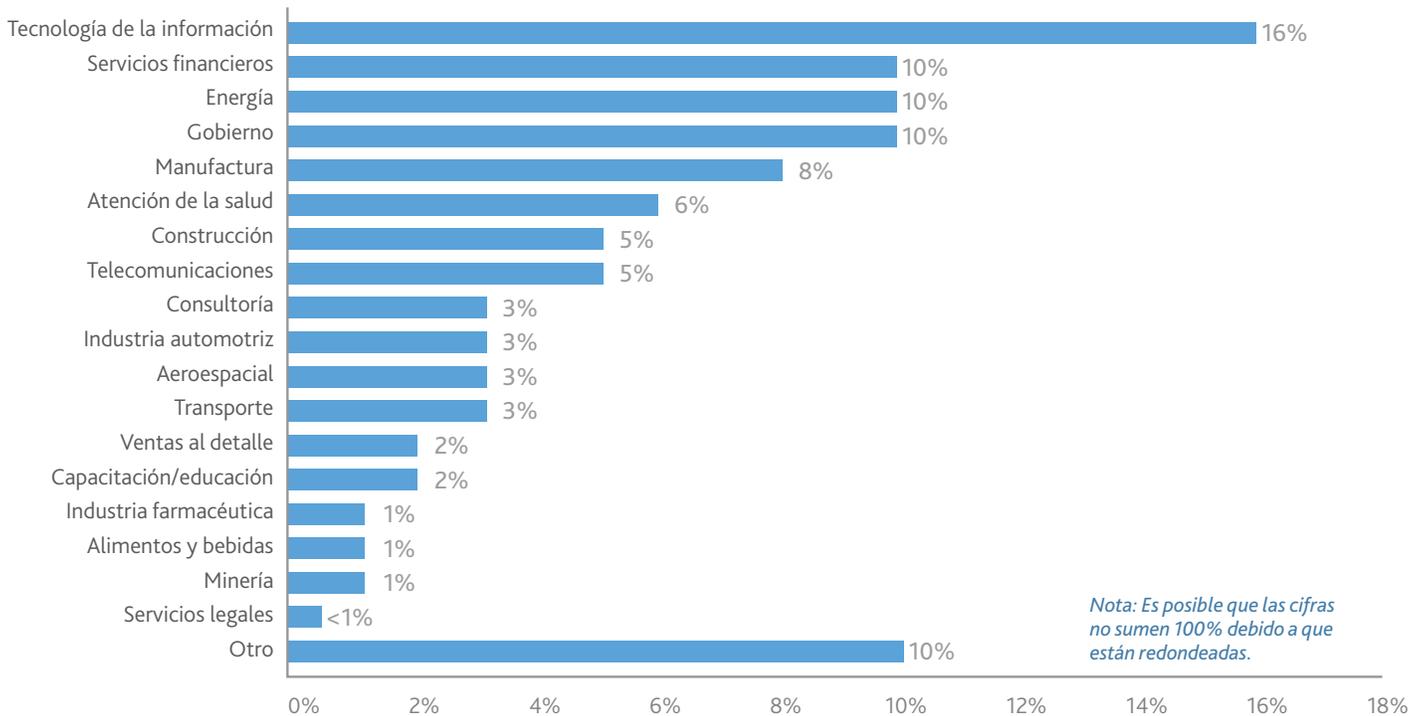
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

Región

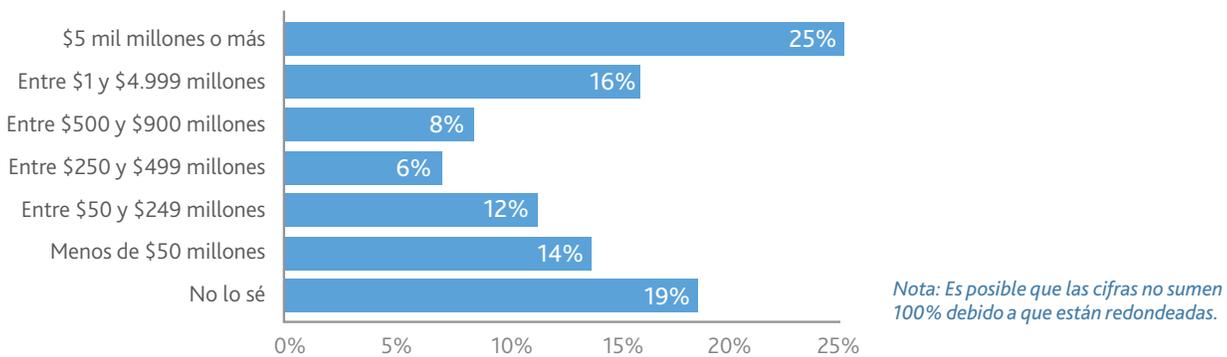


APÉNDICE

P: Seleccione el término que describe mejor el enfoque principal de su organización.



P: ¿Cuál de los siguientes incluye los ingresos anuales totales de su organización (US\$)?



“La identificación de los beneficios asegura la alineación con la estrategia y permite que los ejecutivos midan el impacto previsto en los productos de los clientes, servicios y entrega”.

Mark A. Langley | *Presidente y Director Ejecutivo*
Project Management Institute

Beijing
Bangalore
Bruselas
Buenos Aires
Dubai
Dundalk
Londres
Mumbai
Nueva Delhi
Filadelfia
Río de Janeiro
São Paulo
Shanghai
Shenzhen
Singapur
Sídney
Washington, D.C.



Making project management indispensable for business results.®

PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse

Project Management Institute
Global Operations Center
14 Campus Blvd
Newtown Square, PA 19073-3299, EUA
Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647
Email: customercare@pmi.org