



PMI's  
**PULSE** *of the*  
**PROFESSION**®

VIII encuesta mundial sobre dirección de proyectos

2016

# El alto costo de un bajo desempeño

¿Cómo mejorará los  
resultados de negocios?

Elaborado desde 2006, el informe *Pulse of the Profession*<sup>®</sup> es la encuesta mundial de los profesionales de dirección de proyectos. En *Pulse of the Profession*<sup>®</sup> se trazan las principales tendencias en materia de dirección de proyectos, actuales y futuras. La encuesta incluye estudios originales de mercados para comunicar resultados y perspectivas de directores de proyectos, programas y portafolios, así como análisis de datos de terceros.

La última edición del informe *Pulse of the Profession*<sup>®</sup> incluye comentarios y perspectivas de 2428 profesionales de dirección de proyectos, 192 ejecutivos senior y 282 directores de PMO de diversas industrias, y entrevistas a ocho líderes empresariales y 10 directores de PMO y directores de dirección de proyectos. Los encuestados pertenecen a las regiones de América del Norte, Asia y el Pacífico, Europa, Medio Oriente, África (EMEA), América Latina y el Caribe.





## Obtenga mejores resultados gracias a la dirección de proyectos

Los clientes quieren los mejores productos y servicios. Los empleados quieren mejores salarios. Los ejecutivos quieren crecimiento. Si no podemos lograr la perfección, todos queremos progreso. Pero sabemos que es difícil obtener resultados positivos de manera constante en un mercado global incierto y en constante cambio.

Las organizaciones que invierten en dirección de proyectos desperdician 13 veces menos dinero debido a que sus iniciativas estratégicas se llevan a cabo con mayor éxito. Sabemos que la dirección de proyectos es esencial para el éxito de una organización; sin embargo, el mensaje no se está transmitiendo.

Al revisar la información de *Pulse of the Profession*<sup>®</sup> de este año, esperábamos ver una mejora con respecto a los resultados del año pasado. En lugar de ello, vimos caídas en muchos de los factores de éxito a los que hacemos seguimiento. Lo más preocupante es que el porcentaje de proyectos que cumplen sus objetivos (que se había mantenido estable durante los últimos cuatro años), disminuyó significativamente.

Para analizar esta situación en mayor profundidad, encuestamos a líderes ejecutivos y directores de PMO como parte de la investigación de *Pulse of the Profession*<sup>®</sup> de este año y descubrimos que, aunque muchas personas están comenzando a centrar su atención en la dirección de proyectos como un impulsor estratégico, sus organizaciones no están siempre sincronizadas.

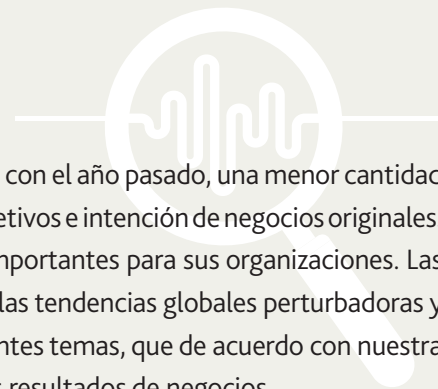
Hasta que los líderes de todas las jerarquías de las organizaciones confíen en que los proyectos entregan estrategia, temo que seguiremos siendo testigos de un estancamiento del progreso. Y eso significa que las organizaciones serán menos exitosas de lo que deberían ser. Debemos trabajar, pero lo podemos lograr si adoptamos un enfoque colectivo para ayudar a cambiar la forma de pensar.

Utilice este informe y otras investigaciones de PMI para fortalecer las conversaciones sobre los beneficios cuantificables que la dirección de proyectos entrega a las organizaciones. Ayude a impulsar el pensamiento transformador necesario dentro de su organización, ya que juntos podemos lograr grandes cosas.

**Mark A. Langley**

  
Presidente y CEO de PMI

# RESUMEN DE HALLAZGOS



Nuestra investigación de *Pulse of the Profession*® más reciente revela que en comparación con el año pasado, una menor cantidad de proyectos se están concluyendo dentro del presupuesto o están cumpliendo con los objetivos e intención de negocios originales. Una mayor cantidad de proyectos están fracasando y generando pérdidas monetarias importantes para sus organizaciones. Las razones son complejas. Pero dado el empeoramiento de los resultados de los proyectos, las tendencias globales perturbadoras y una economía incierta, es el momento de fortalecer la conversación en torno a los siguientes temas, que de acuerdo con nuestra investigación son esenciales para mejorar tanto los resultados de los proyectos como los resultados de negocios.

## MIRE MÁS ALLÁ DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS

Aunque las habilidades técnicas son el aspecto esencial en la dirección de proyectos y programas, simplemente no son suficientes en la competitiva economía global actual, que crece a un ritmo acelerado, pero con menos previsibilidad. Las organizaciones más exitosas desean habilidades adicionales de liderazgo y negocios, competencias que apoyen y mantengan los objetivos estratégicos a largo plazo. PMI Talent Triangle™ representa el conjunto de habilidades ideales, una combinación de experiencia técnica, de liderazgo, estratégica y de dirección de negocios. Si las organizaciones se centran en los tres conjuntos de habilidades, 40% más de sus proyectos cumplirán con los objetivos e intención de negocios originales.



= 40%

más proyectos cumplen con los objetivos e intención de negocios originales

## RECONOZCA LA FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN TODA LA EMPRESA (EPMO) Y ALINÉELA CON LA ESTRATEGIA

Al apoyar la implementación de programas estratégicos, las EPMO desempeñan un papel fundamental en la entrega de valor organizacional. No obstante, muchas organizaciones se ven en dificultades a la hora de definir la función de la PMO con el fin de lograr resultados satisfactorios a largo plazo, y aprovechar la Oficina para facilitar el logro de los objetivos estratégicos. Las EPMO eficaces tienen una amplia responsabilidad a nivel de toda la empresa y permiten dirigir la estrategia y enfocarse en la entrega de valor. Las organizaciones que alinean su EPMO con la estrategia informan la conclusión exitosa de 27% más proyectos y 42% menos proyectos con corrupción del alcance.

## IMPULSE EL ÉXITO CON PATROCINADORES EJECUTIVOS

Si cuentan con patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos, las organizaciones pueden cerrar la brecha comunicacional entre las personas influyentes y las personas ejecutoras con el objeto de aumentar significativamente la colaboración y el apoyo, impulsar las tasas de éxito de los proyectos y reducir los riesgos. Si más de 80% de los proyectos tiene un patrocinador ejecutivo activamente comprometido, el porcentaje de proyectos exitosos es 65% superior. Sin embargo, en promedio, solo tres de cada cinco proyectos cuentan con patrocinadores ejecutivos comprometidos.

2,428

Profesionales de Dirección  
de Proyectos

192

Ejecutivos Senior

282

Directores de PMO

Además de hacer el seguimiento de las tendencias anuales en dirección de proyectos, también hablamos directamente con líderes ejecutivos y directores de PMO para capturar sus perspectivas en cuanto al motivo por el cual no vemos tasas de éxito de proyecto más altas. El informe de este año se basa en nuestra encuesta global a 2428 profesionales de dirección de proyectos, 192 ejecutivos senior y 282 directores de PMO de diversas industrias, y entrevistas a ocho líderes empresariales y 10 directores de PMO y directores de dirección de proyectos. A partir de esta investigación, hemos llegado a las siguientes conclusiones clave:

### LOS EJECUTIVOS Y JEFES DE PMO PERCIBEN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE MANERA DIFERENTE

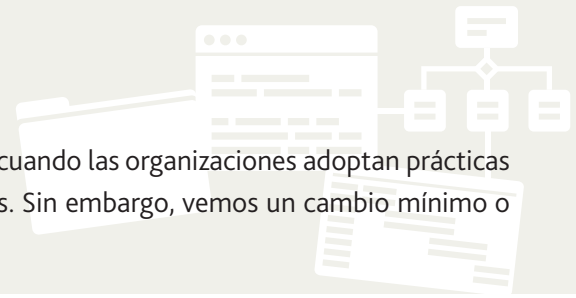
Los líderes ejecutivos y directores de PMO no consideran el éxito de las organizaciones y los beneficios de la dirección de proyectos de la misma manera. Tienen puntos de vista considerablemente diferentes sobre el desempeño de su organización a la hora de formular estrategias, priorizar y financiar proyectos, ejecutar proyectos estratégicos y reconocer las lecciones aprendidas. Existen brechas adicionales en la percepción entre los beneficios del uso de la dirección de proyectos formal y la mejora en la identificación y gestión de riesgos, éxito con proyectos complejos, satisfacción del cliente y éxito con el cambio organizacional.

### LOS EJECUTIVOS Y LOS LÍDERES DE PMO SON OPTIMISTAS EN CUANTO AL FUTURO

Los líderes ejecutivos y directores de PMO están de acuerdo en la importancia de mejorar su competitividad en el transcurso de los próximos tres años. Ocho de cada diez líderes ejecutivos y directores de PMO están de acuerdo en que lo lograrán mediante la formulación de estrategias apropiadas para las condiciones del mercado en constante cambio, priorizando y financiando las iniciativas y/o los proyectos correctos, ejecutando iniciativas y/o proyectos de una manera que ofrezca resultados estratégicos y utilizando las lecciones aprendidas de los proyectos no exitosos para informar la planificación estratégica.

# EL DESAFÍO

Los hallazgos de *Pulse of the Profession*®2016 siguen reforzando el hecho de que cuando las organizaciones adoptan prácticas de dirección de proyectos, programas y portafolios, obtienen mejores resultados. Sin embargo, vemos un cambio mínimo o nulo en una serie de capacidades clave, entre ellas:



## Valor

Solo poco más de la mitad de las organizaciones comprende por completo el valor de la dirección de proyectos, una cifra que se ha mantenido igual en los últimos cinco años.

## PMO

El porcentaje de organizaciones con una PMO también se ha mantenido igual durante cinco años consecutivos; casi siete de cada diez tienen una PMO. Por otra parte, los tipos de PMO en las organizaciones se han mantenido sin cambios desde que comenzamos su seguimiento hace seis años; dos tercios de las organizaciones informan que tienen una o varias PMO específicas para cada departamento, regionales o divisionales, y casi la mitad de las organizaciones informan que tienen una EPMO.

## Prácticas

Prácticamente seis de cada diez organizaciones utilizan prácticas de dirección de proyectos estandarizadas en gran parte o en la totalidad de la empresa. Sin embargo, solo una de cada cuatro utiliza prácticas de dirección de proyectos estandarizadas en toda la organización, una reducción de tres puntos porcentuales con respecto de un año atrás.

## Capacitación y desarrollo

El porcentaje de organizaciones que imparte capacitación de dirección de proyectos sobre herramientas, desarrollo de competencias, y una trayectoria profesional definida se mantiene sin cambios desde 2012. Solo un poco menos de la mitad de las organizaciones informan tener un proceso de transferencia de conocimientos formal, una reducción de 5% desde el año pasado.

## Patrocinadores ejecutivos

El porcentaje promedio de proyectos de una organización con patrocinadores activos disminuyó en comparación con el año pasado: en promedio, solo 59% de los proyectos cuentan con patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos.

## Alineación con la estrategia

Menos de la mitad de las organizaciones informan una alta alineación de los proyectos con la estrategia organizacional, un número que se ha mantenido bastante constante durante los últimos tres años. Y, las organizaciones informan que, en comparación con el año pasado, una menor cantidad de sus proyectos son iniciativas estratégicas, es decir, proyectos diseñados para lograr la estrategia formulada (un promedio de 48% de los proyectos, inferior a 54% en 2015).

## Nivel de madurez

El porcentaje de organizaciones con un alto nivel de madurez en dirección de proyectos no ha cambiado en los últimos seis años. La dirección de programas y portafolios se establece por igual en las organizaciones, y solo una de cada seis informa un alto nivel de madurez de cada una de ellas.

## Realización de beneficios

El porcentaje de organizaciones que informan un alto nivel de madurez en la realización de beneficios es 17%, igual que en los últimos tres años. Y, el porcentaje de las organizaciones que informan una baja madurez en la realización de beneficios está experimentando una tendencia al alza, casi cuatro de cada diez informan actualmente un bajo nivel de madurez.

La falta de mejora dentro de estas capacidades coincide con los resultados más débiles de los proyectos. Menos proyectos están cumpliendo con los objetivos e intención de negocios originales o se concluyen dentro del presupuesto. Una mayor cantidad de proyectos están fracasando y generando pérdidas monetarias importantes para sus organizaciones (ver Figura 1).

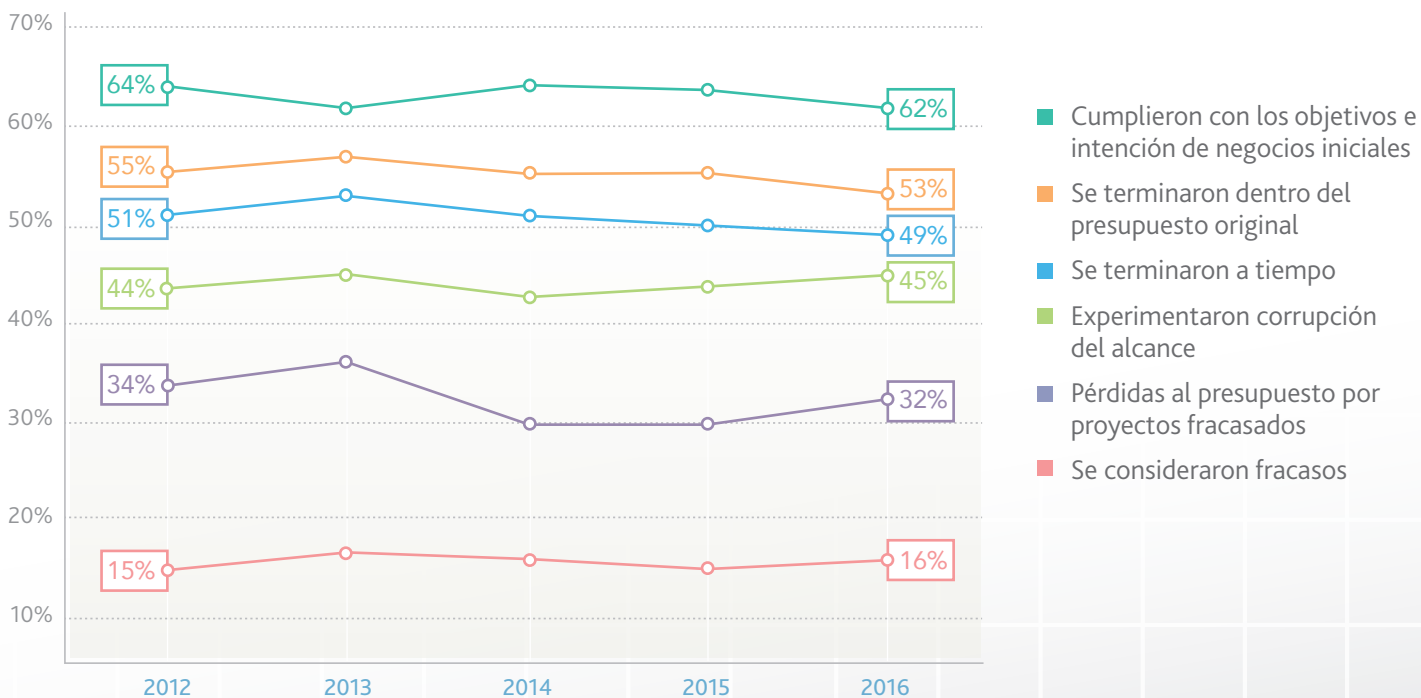
Lo más crítico es el dinero que se sigue desperdiciando cuando los proyectos no se dirigen bien. Vemos cómo se desperdician US\$122 millones por cada inversión de US\$1.000 millones debido al deficiente desempeño en los proyectos, un aumento de 12% respecto del año pasado.

Con poco movimiento en los puntos de datos clave en los últimos cinco años, y un retroceso en el porcentaje de proyectos que cumplen con los objetivos, sin duda algo tiene que cambiar.

PMI ha realizado el estudio *Pulse of the Profession*® desde 2006 para dar pruebas de que la implementación satisfactoria de estrategias está íntimamente ligada a la capacidad de una organización para lograr el éxito en sus proyectos y programas. Dado que continuamos viendo resultados de proyecto cada vez peores, tendencias mundiales perturbadoras y una economía incierta, queremos fomentar la conversación. Queremos que las organizaciones cambien su forma de pensar y adopten la dirección de proyectos como una competencia estratégica para el éxito. En este informe, descubrirá enfoques para hacer frente a este desafío continuo.

Lo más crítico es el dinero que se sigue desperdiciando cuando los proyectos no se dirigen bien. Vemos cómo se desperdician US\$122 millones por cada inversión de US\$1.000 millones debido al deficiente desempeño en los proyectos, un aumento de 12% respecto del año pasado.

Figura 1: ESTADO ACTUAL DE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS



# EL MUNDO QUE NOS RODEA

A pesar de una economía global aún incierta y la rápida evolución de nuevas tendencias de negocios, podemos encontrar muchos ejemplos de directores de proyecto, programa y portafolio que entregan valor a sus organizaciones y las ayudan a mantenerse relevantes y competitivas.

Como defensores mundiales de la profesión, seguimos haciendo un seguimiento de una serie de tendencias universales que repercuten en la dirección de proyectos. El cambio perturbador es preponderante. La aceleración de la tecnología y digitalización, como la Internet de las Cosas y los medios sociales, han creado un mundo sin fronteras hiperconectado, con nuevas industrias y oportunidades para los directores de proyectos y programas. Y el número y complejidad de los proyectos están aumentando, un hecho reconocido por los líderes ejecutivos que están alerta.

“Como organización, debe prestar atención a muchos otros aspectos y por lo tanto, los proyectos deben hacer lo mismo”.

**Norm Fjeldheim** | *Vicepresidente Senior y CIO*  
Qualcomm

“Como organización debe prestar atención a muchos otros aspectos y por lo tanto, los proyectos deben hacer lo mismo”, dice Norm Fjeldheim, Vicepresidente Senior y CIO de Qualcomm.

Entre otras tendencias que tendrán un impacto en la dirección de proyectos, se incluyen:

- **El costo de la energía está disminuyendo** debido al descubrimiento, desarrollo y explotación de nuevos yacimientos de petróleo de esquisto, y gas con tecnologías de extracción avanzadas, lo que torna una vez más el desarrollo de nuevos campos de petróleo y gas en un entorno rico en proyectos.
- **La globalización ha mejorado las condiciones de negocios** en economías emergentes y avanzadas, lo que ha activado las inversiones en proyectos de desarrollo de infraestructura en muchas economías de ingresos bajos y medios.
- **Los procesos climáticos están llegando a un punto de no retorno**, y los científicos e ingenieros están comenzando a evaluar la viabilidad de varias “soluciones rápidas” de geoingeniería. Esto dará lugar a la proliferación de una amplia gama de nuevos proyectos.





# REAFIRMANDO LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

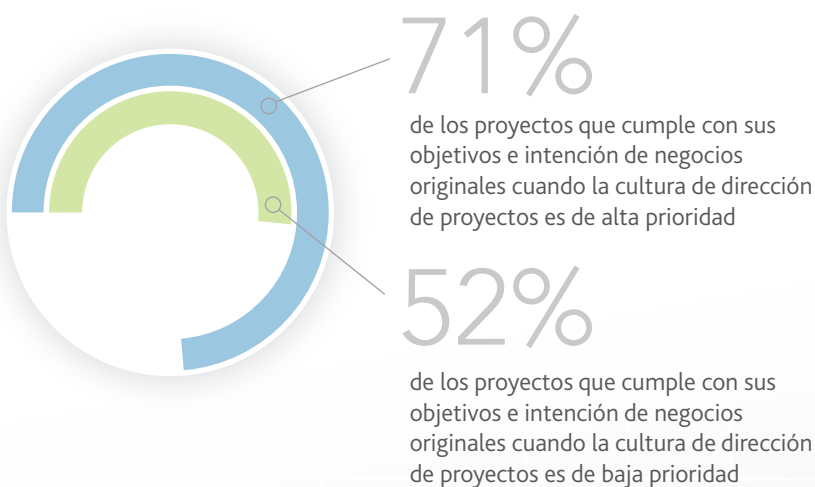
Las organizaciones y los profesionales de proyecto pueden aprovechar las tendencias anteriormente señaladas, no solo reaccionar ante ellas. Dado que estos y otros desarrollos representan el cambio y generan más proyectos, la demanda de directores de proyecto y programa calificados y experimentados es cada vez mayor. Este entorno de nuevas oportunidades resalta aún más la necesidad de que las organizaciones apoyen la dirección de proyectos como una disciplina de importancia estratégica.

Sin embargo, nuestra investigación demuestra que más de la mitad de las organizaciones comprenden perfectamente el valor de la dirección de proyectos y menos de dos de cada cinco le otorgan una alta prioridad a la creación de una cultura que reconozca su importancia como impulsor de un mejor desempeño de los proyectos. Las organizaciones que conceden una alta prioridad a la creación de esta cultura informan que 71% de los proyectos cumplen con los objetivos e intención de negocios originales en comparación con 52% que le asignan una prioridad baja. Probablemente, estos resultados no sorprenderían a los ejecutivos que entrevistamos que concuerdan en que para la empresa es esencial contar con una mentalidad cultural que valore la dirección de proyectos.

“La dirección de proyectos ha sido uno de los ejes de nuestro cambio de rumbo en los últimos años”, afirma Peter Stern, Vicepresidente Ejecutivo, Director de Productos, Personas y Estrategia de Time Warner Cable. “La disciplina de dirección de proyectos ha permitido que nuestras implementaciones de productos y tecnologías sean más rápidas y al mismo tiempo tengan un menor impacto para los clientes, y el año pasado nos permitió contabilizar beneficios de un millón de clientes de Internet y, por primera vez en años, una ganancia neta en clientes de video a pesar de haber enfrentado una serie de nuevos competidores agresivos”.

“La disciplina ha permitido que nuestras implementaciones de productos y tecnologías sean más rápidas y al mismo tiempo tengan un menor impacto para los clientes”.

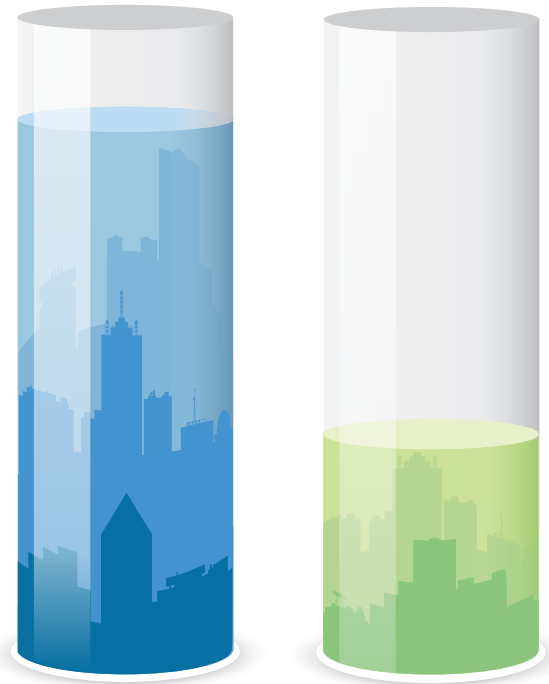
**Peter Stern** | Vicepresidente Ejecutivo,  
Director de Productos, Personas y Estrategia  
Time Warner Cable



LOS PROYECTOS SON 2,5 VECES MÁS  
EXITOSOS CUANDO SE UTILIZAN PRÁCTICAS  
COMPROBADAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Nuestra investigación refuerza aún más el valor tangible e intangible que la dirección de proyectos ofrece a una organización, incluyendo la reducción de riesgos y el ahorro de costos. A lo largo de los años, el análisis de nuestros datos de *Pulse of the Profession*® revela que las organizaciones con alto desempeño han implementado prácticas comprobadas de dirección de proyectos, programas y portafolios. Como resultado, la frecuencia de cumplimiento de sus proyectos con los objetivos e intención de negocios originales es dos veces y media mayor (89% en comparación con 34%) y desperdician 13 veces menos dinero.

Peter Panzarella, Director de Adquisiciones en Pitney Bowes, cree que la dirección de proyectos es especialmente importante al trabajar de manera multidisciplinaria. “La consideramos útil en la creación de una forma estandarizada para hablar con nuestros interesados internos”, explica. “Y también nos pareció mucho más fácil informar sobre el estado de los programas a nivel interno y crear un proceso de revisión formal al utilizar metodologías y plantillas estandarizadas, y evaluar las etapas de los programas en virtud de la estructura uniforme”.



89% vs. 34%

“Sin duda alguna, una buena dirección de proyectos conduce a más éxitos, reduce los riesgos y aumenta la posibilidad de éxito en la entrega de valor económico del proyecto”.

**Bill Seliger, PMP**

*Director, Cadena de Suministro y Dirección de Proyectos  
Empresa de manufacturera de Fortune 500*

# UN CAMBIO EN LA FORMA DE PENSAR

Debido a los grandes y ampliamente comprobados beneficios de la dirección de proyectos, tenemos que preguntar: ¿Por qué no se está realizando este valor en los resultados de los proyectos y reflejándose en los hallazgos de este año?

A medida que trabajamos para fortalecer la conversación y fomentar nuevas formas de pensar entre las organizaciones menos avanzadas en dirección de proyectos, podemos señalar los siguientes elementos que distinguen a las organizaciones con mayor nivel de madurez que logran mejores resultados.

## VEN MÁS ALLÁ DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS

Un entorno de negocios dinámico, complejo y que cambia rápidamente sigue poniendo énfasis en la necesidad de obrar con excelencia en la dirección de proyectos, programas y portafolios. Y, si bien las habilidades técnicas son fundamentales para la dirección de proyectos y programas, es aún más esencial desarrollar habilidades de liderazgo, y de dirección estratégica y de negocios adicionales.

Las organizaciones pueden ayudar a desarrollar directores de proyecto y programa que sean versátiles, experimentados y hábiles. Sin embargo, menos de una de cada tres, priorizan actualmente el desarrollo de habilidades técnicas, de liderazgo o de negocios (ver Figura 2); solo 25% considera que las tres habilidades son una prioridad.

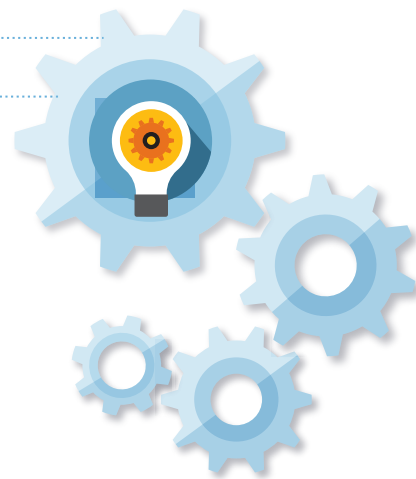
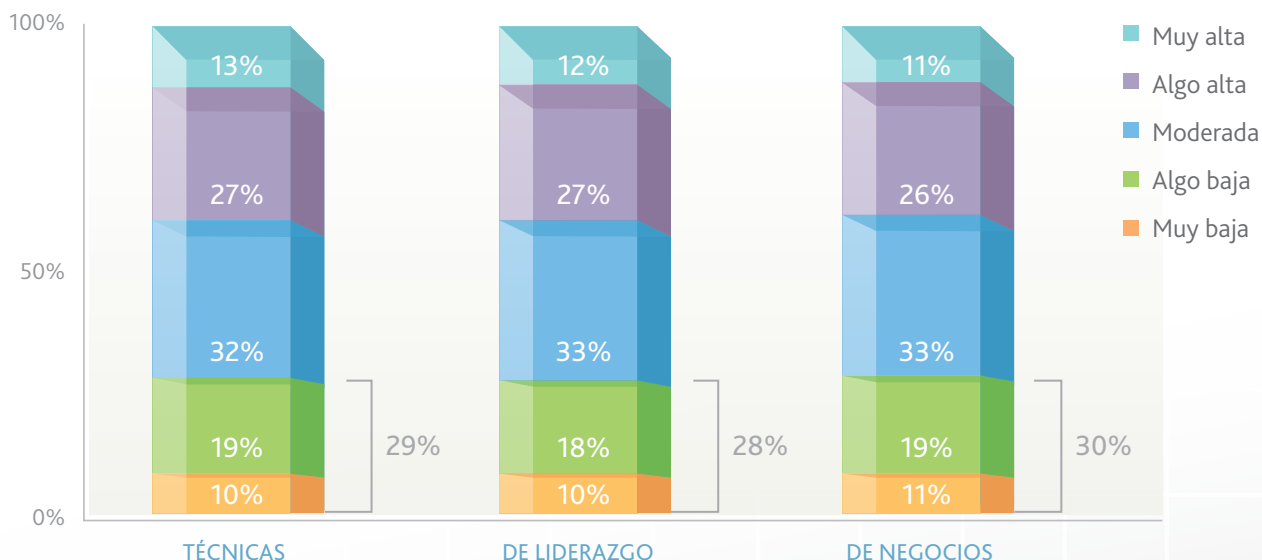


Figura 2: PRIORIDAD DEL DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS



Qualcomm se encuentra entre la vanguardia de organizaciones que apuntan activamente a la dirección de proyectos y programas como un conjunto de habilidades esenciales. “La reconocemos como una trayectoria profesional que la gente puede llevar hasta el nivel más alto”, señala Fjeldheim. “Esto conduce a un programa de dirección, que puede llegar hasta el director o director senior y vicepresidente... Reconocemos que es una habilidad muy importante que es fundamental para nuestro éxito como organización”.

Las organizaciones con una mentalidad parecida quieren directores de proyectos, programas y portafolios con una amplia gama de habilidades que apoyen los objetivos estratégicos de largo alcance. El conjunto de habilidades ideales se representa en el PMI Talent Triangle™, una combinación de habilidades técnicas, de liderazgo, experiencia de dirección estratégica y de negocios (ver Figura 3).

FIGURA 3  
El PMI Talent Triangle™

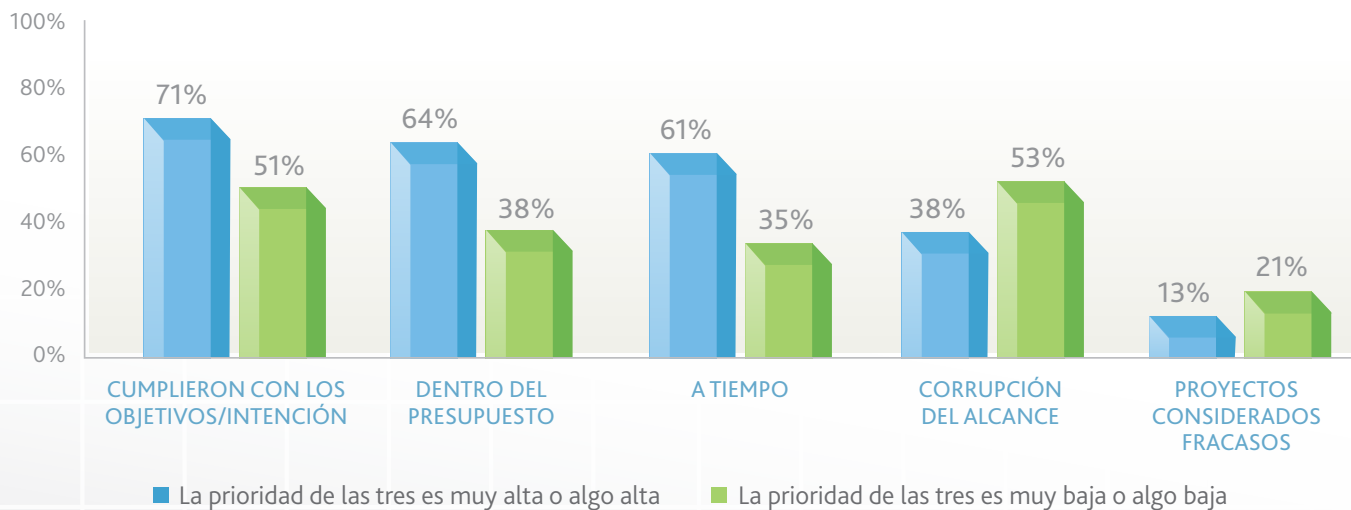


Si las organizaciones se centran en las tres áreas, 40% más de sus proyectos cumplen con los objetivos e intención de negocios originales. Se logran otras mejoras en la administración de presupuesto, tiempo, corrupción del alcance y proyectos considerados fracasos (ver Figura 4).

“Reconocemos la dirección de proyectos como una trayectoria profesional que la gente puede llevar hasta el nivel más alto...una habilidad muy importante que es fundamental para nuestro éxito como organización”.

**Norm Fjeldheim**  
Vicepresidente Senior y CIO  
Qualcomm

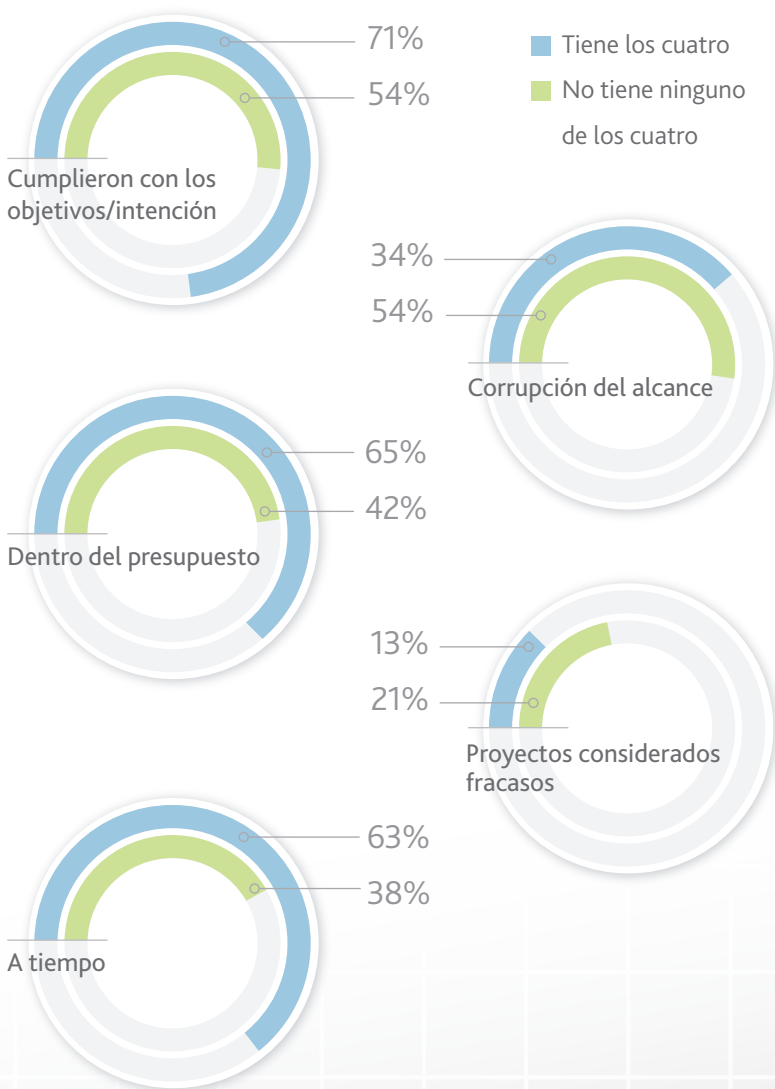
Figura 4: MEJORE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS CON LAS HABILIDADES CORRECTAS



Sudhakar Kesavan, Presidente y CEO en ICF International, Inc., ve una mayor necesidad de profesionales calificados. “Estamos impartiendo más capacitación en la empresa para asegurarnos de que la gente entienda que la dirección de proyectos es una habilidad aprendida”, sostiene, y agrega que una organización no puede simplemente tomar decisiones sobre la marcha. “Cuanta más experiencia tengamos en dirección de proyectos, menor será la probabilidad de complicaciones con el cliente, excesos y problemas de costo”, continúa. “Tenemos que capacitar a la gente para poder tener menos problemas con los proyectos a medida que se ejecutan”.

Nuestros hallazgos de *Pulse of the Profession*® reflejan el pensamiento de Kesavan. Los resultados de los proyectos son significativamente mejores en las organizaciones que invierten en capacitación continua en dirección de proyectos, ofrecen una trayectoria profesional definida a las personas que participan en dirección de proyectos o programas, y establecen procesos formales para desarrollar competencias de director de proyectos y para transferir conocimientos, en comparación con las organizaciones que no invierten en nada de esto (ver Figura 5).

Figura 5: MEJORE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS CON CAPACITACIÓN



“Reconocemos la dirección de proyectos como una trayectoria profesional que la gente puede llevar hasta el nivel más alto...una habilidad muy importante que es fundamental para nuestro éxito como organización”.

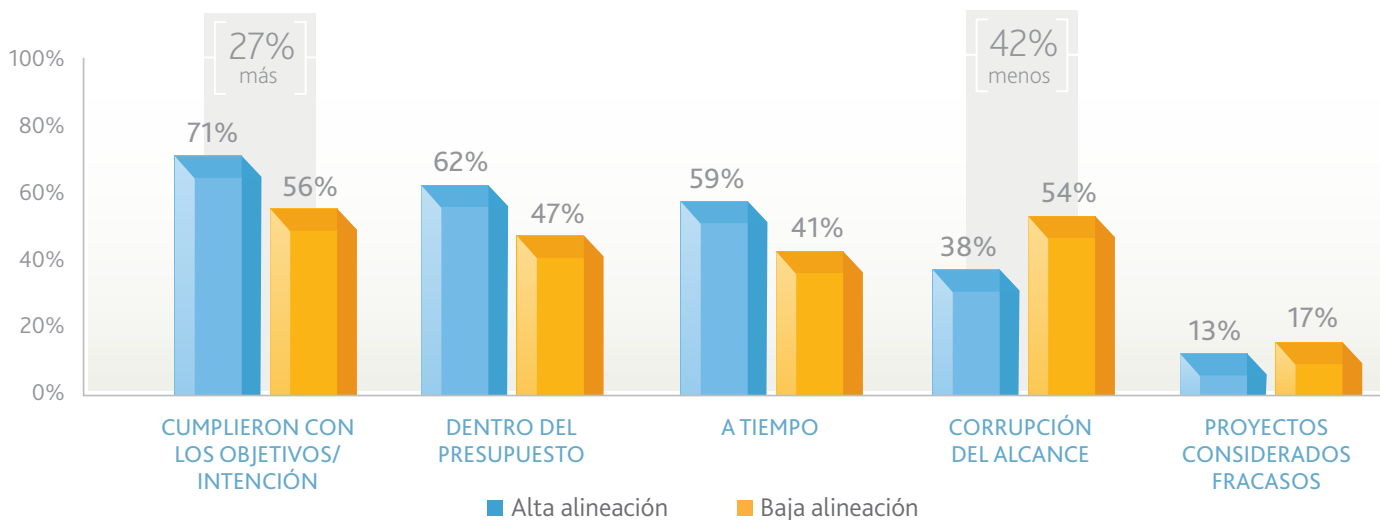
Sudhakar Kesavan | *Presidente y CEO*  
ICF International, Inc.

## RECONOCEN LA FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EPMO Y LA ALINEAN CON LA ESTRATEGIA

Al apoyar la implementación de programas estratégicos, las PMO desempeñan un papel fundamental en la entrega de valor organizacional. Las organizaciones que tienen una PMO con una responsabilidad empresarial más amplia, como una EPMO, tienen más posibilidades de entregar dicho valor.

Responsable de alinear proyectos y programas con la estrategia corporativa, la EPMO establece y supervisa la gobernabilidad adecuada de los proyectos, programas y portafolios empresariales, y realiza funciones de dirección de portafolios para asegurar la alineación con la estrategia y la realización de beneficios. Como señalamos anteriormente, las organizaciones que alinean su EPMO con la estrategia informan la conclusión exitosa de 27% más proyectos y 42% menos proyectos con corrupción del alcance (ver Figura 6). Sin embargo, menos de la mitad de las organizaciones encuestadas cuentan con una EPMO y solo 44% de dichas EPMO tienen un alto nivel de alineación con la estrategia organizacional.

Figura 6: MEJORE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS CON UNA EPMO ALINEADA



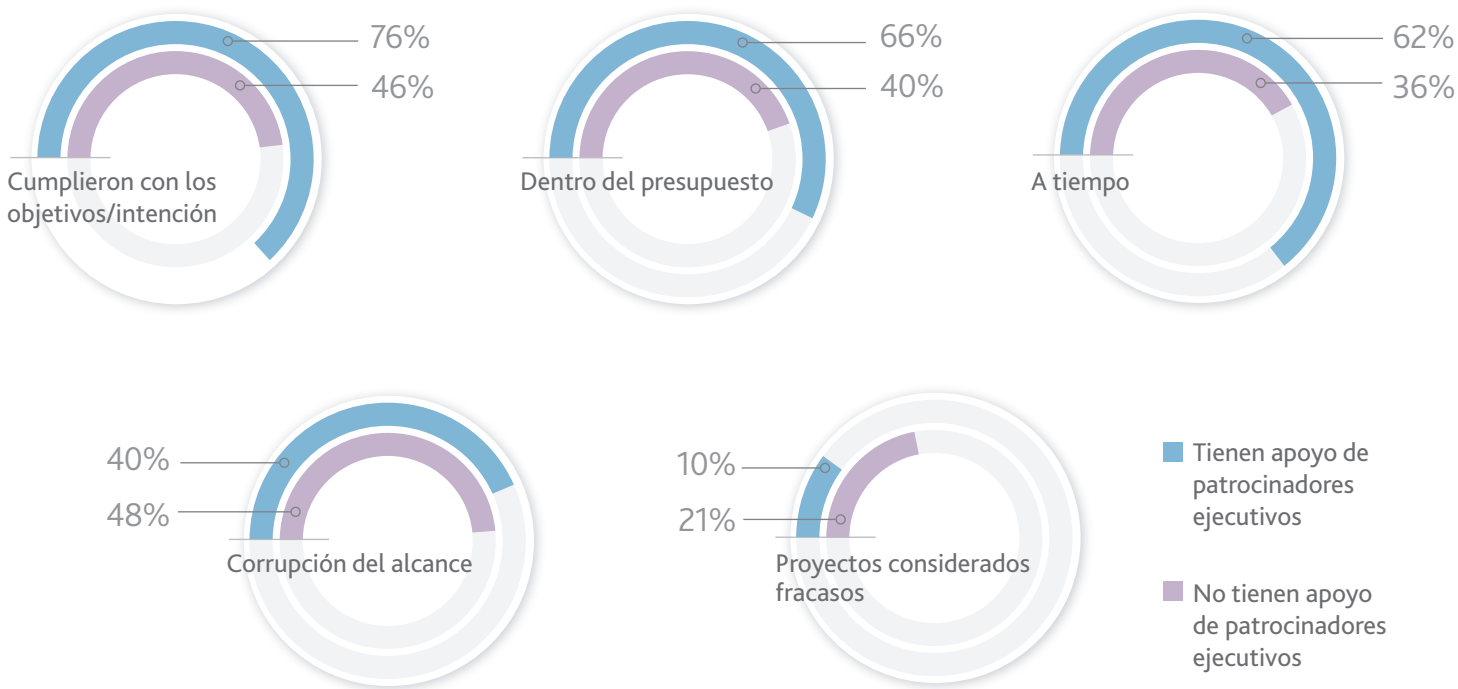
En general, una EPMO bien alineada puede impulsar el desempeño. Además, las EPMO y PMO pueden:

- **Darles a los ejecutivos la libertad de pensar estratégicamente.** En lugar de empantanarse en los detalles del proyecto, los ejecutivos pueden concentrarse en la alineación estratégica.
- **Aumentar la flexibilidad estratégica.** Una PMO crea la capacidad para seleccionar los proyectos más idóneos para cada momento.
- **Impulsar el crecimiento del negocio gracias a la satisfacción del cliente.** Una PMO aumenta la posibilidad de que los proyectos se entreguen a tiempo y dentro del presupuesto, lo cual ofrece un valor tangible a los clientes.
- **Mejorar la toma de decisiones.** Las organizaciones pueden evaluar mejor los beneficios y riesgos de cada proyecto en el contexto de todo el portafolio.

## IMPULSAN EL ÉXITO CON PATROCINIO EJECUTIVO

El patrocinio ejecutivo eficaz es fundamental para el éxito de las iniciativas estratégicas de una organización, y el compromiso activo de los patrocinadores ejecutivos es en realidad el mejor impulsor del éxito de proyectos y programas. Si más de 80% de los proyectos tienen apoyo de un patrocinador ejecutivo activamente comprometido, el porcentaje de proyectos exitosos es 65% mayor (76% frente a 46%, ver Figura 7). A pesar de este hallazgo, solo tres de cada cinco proyectos cuentan con patrocinadores ejecutivos comprometidos.

Figura 7: MEJORE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS CON PATROCINADORES ACTIVOS



Los patrocinadores ejecutivos eficientes conocen en detalle un proyecto y cómo se conecta con la estrategia de negocios. Y debido a su posición y experiencia, poseen las habilidades necesarias y la autoridad requerida para eliminar obstáculos, la confianza para tomar decisiones rápidas y eficaces, y la influencia para defender el proyecto ante la gerencia senior y colocarlo como una prioridad principal. Los mejores patrocinadores ejecutivos también pueden motivar y atraer a un equipo de proyecto.

## FORTALEZCA LA CONVERSACIÓN PARA MEJORAR EL ÉXITO

Todos los cambios en una organización suceden a través de proyectos y programas. El desempeño mejora y las ventajas competitivas se aceleran si dentro del ADN de una organización está integrada una actitud de dirección de proyectos y programas. Fortalezca la conversación en torno a la importancia de la dirección de proyectos y los problemas esenciales para mejorar los resultados de los proyectos y resultados de negocios, el conjunto adecuado de habilidades, la EPMO y los patrocinadores ejecutivos. Active el debate en torno a la importancia estratégica de la dirección de proyectos con estos puntos esenciales:

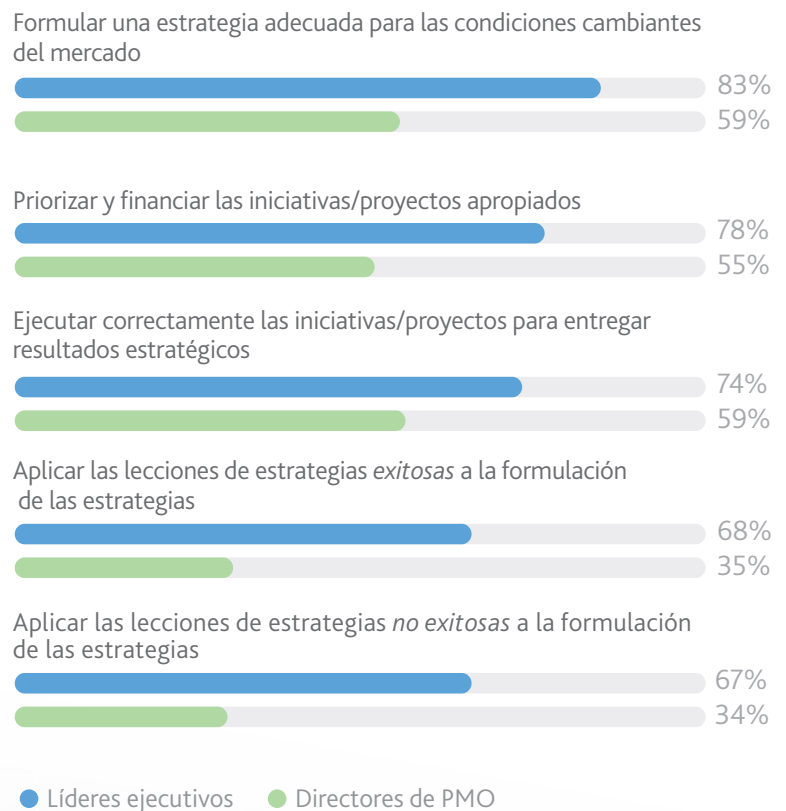
- La dirección de proyectos empodera a las personas, en lugar de restringirlas.
- La dirección de proyectos fomenta la innovación al facilitar el trabajo en equipo y la colaboración.
- La dirección de proyectos ayuda a las organizaciones a cumplir los objetivos del cliente sin arriesgar su propia rentabilidad.
- Las prácticas de dirección de proyectos, implementadas desde el primer día, mejoran las probabilidades de entregar un proyecto a tiempo y dentro del presupuesto.
- Las prácticas de dirección de proyectos sirven como una ventaja competitiva valiosa.

### MARQUEMOS JUNTOS LA DIFERENCIA

En última instancia, el éxito de una organización no es simplemente el resultado de asegurarse de que los elementos tácticos adecuados estén implementados, sino que también requiere que todos estén en la misma página. Una dirección de proyectos sólida proviene de los líderes, en todos los niveles, que fomentan un entorno que promueve la flexibilidad e innovación. Su objetivo es desarrollar y apoyar a los equipos de proyecto, programa y portafolio que harán realidad su visión e ideas.

Sin embargo, vemos una brecha en cómo los líderes ejecutivos y directores de PMO perciben el éxito organizacional y el desempeño de sus organizaciones en la formulación de la estrategia, priorización y financiamiento de proyectos, ejecución de proyectos estratégicos e identificación de lecciones aprendidas (ver Figura 8).

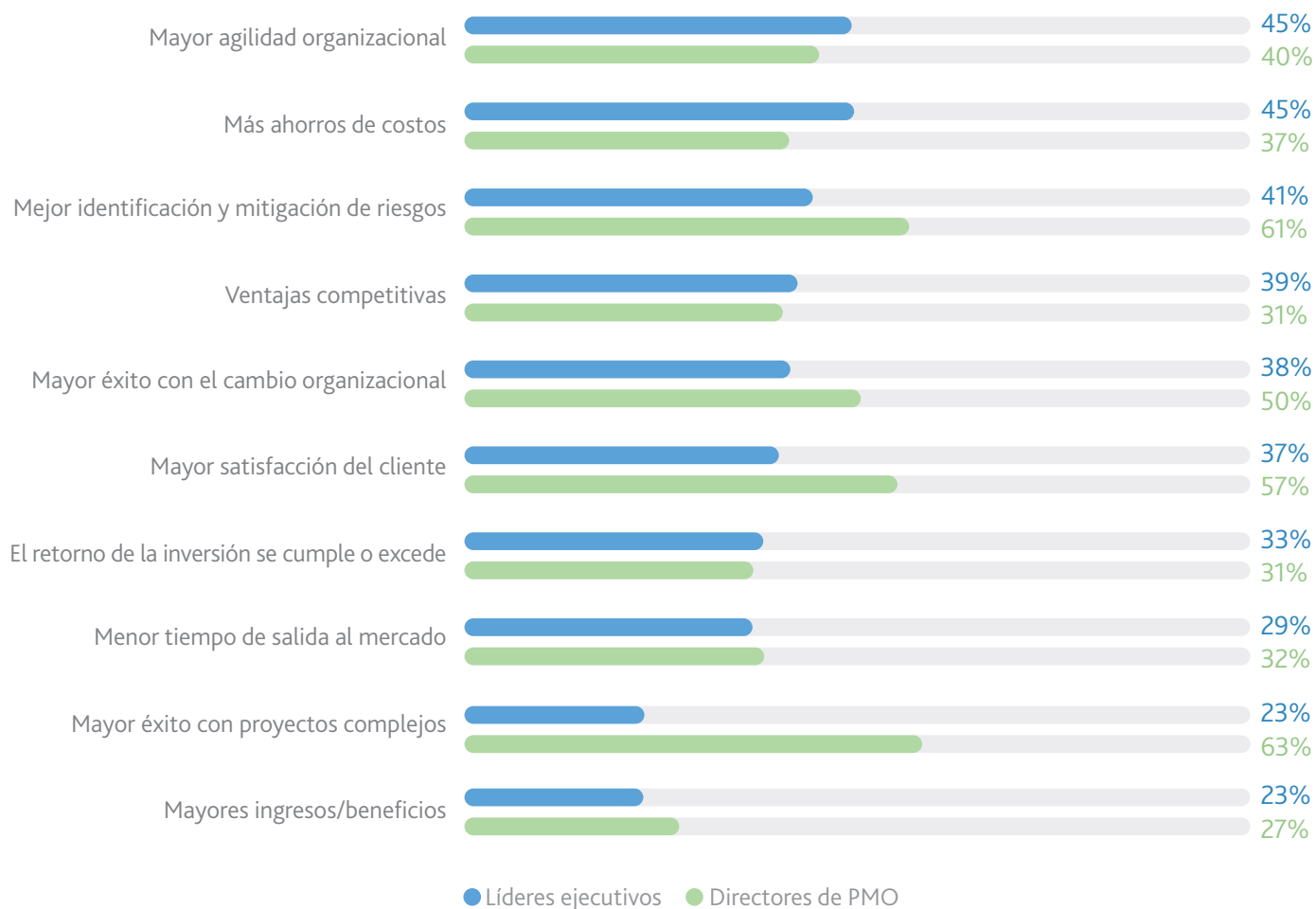
Figura 8: ÉXITO EN LA REALIZACIÓN DE CADA ACTIVIDAD EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS (EXCELENTE/BUENO)





Asimismo, existen brechas en la percepción entre los beneficios obtenidos del uso de la dirección de proyectos formal para mejorar la identificación y mitigación de riesgos, éxito con proyectos complejos, satisfacción del cliente y éxito con el cambio organizacional (ver Figura 9).

Figura 9: BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS FORMAL



También vemos una desconexión en la forma en que la dirección de proyectos se visualiza dentro de una organización. Prácticamente tres cuartas partes de los líderes ejecutivos sienten que su organización entiende perfectamente el valor, mientras que menos de la mitad de los directores de PMO sienten lo mismo. La disparidad sugiere que las organizaciones no están adoptando realmente una cultura de dirección de proyectos; otra prueba de que es el momento de fortalecer la conversación de una manera que refuerce su valor estratégico.

## FORTALEZCA LA CONVERSACIÓN PARA MEJORAR EL VALOR

Active el debate en torno al valor estratégico de la dirección de proyectos con estas prácticas comprobadas:

- Adopte el proyecto y la dirección como una competencia estratégica que reduce los riesgos y costos, y mejora las tasas de éxito.
- Invierta en habilidades de liderazgo y de dirección estratégica y de negocios para directores de proyecto, además de habilidades técnicas.
- Alinee la EPMO con la estrategia organizacional y reconozca que todas las iniciativas estratégicas son proyectos y programas.
- Comprometa a los patrocinadores ejecutivos y asegúrese de que puedan comprometerse con un apoyo significativo de los equipos de proyecto.
- Los líderes ejecutivos, directores de PMO y directores de proyecto deben trabajar juntos para marcar una diferencia mediante el apoyo a la inversión en dirección de proyectos, programas y portafolios.

A pesar de estos continuos desafíos, la buena noticia es que los ejecutivos con los que hablamos están creando activamente conciencia sobre la dirección de proyectos y su potencial de ofrecer mejores resultados de negocios. Están dando un ejemplo a otras organizaciones que poseen menor grado de seguridad en cuanto a los beneficios, o menor seguridad acerca de cómo invertir en dirección de proyectos.

“Los buenos directores de proyecto son muy valorados”, dice Fjeldheim, “ya sea en el campo de TI o de ingeniería. Si son eficientes en su capacidad para hacer el trabajo, entonces se les ve de manera muy positiva dentro de la organización y son muy solicitados”.



“Si los directores de proyecto son eficientes en su capacidad para hacer el trabajo, entonces se les ve de manera muy positiva dentro de la organización y son muy solicitados”.

**Norm Fjeldheim** | *Vicepresidente Senior y CIO*  
Qualcomm

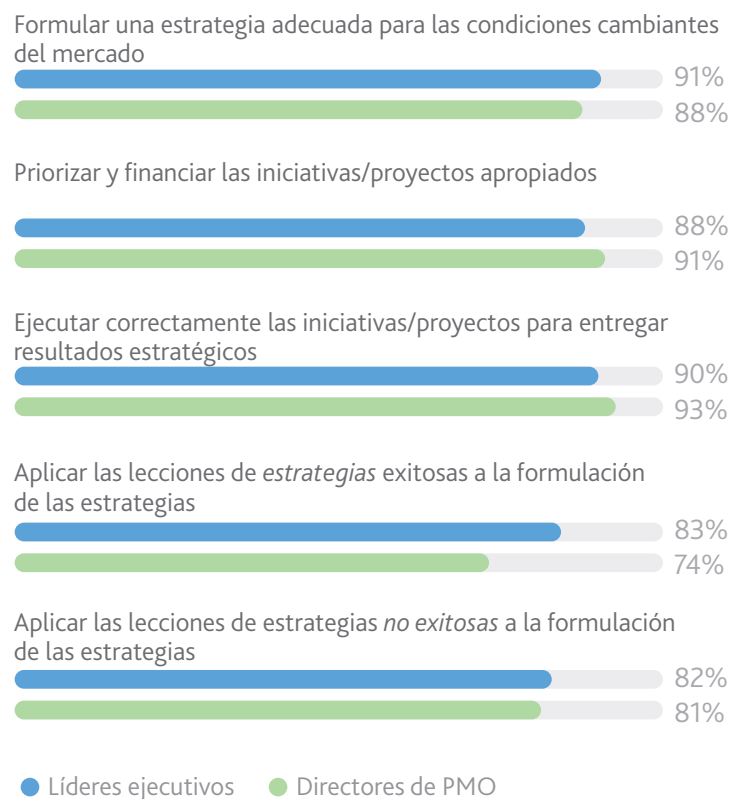
A pesar de los desafíos, es alentador que los ejecutivos senior y directores de PMO compartan su optimismo con respecto al futuro, y concuerden en la importancia de mejorar su competitividad dentro de los próximos tres años. Ocho de cada diez líderes ejecutivos y directores de PMO están de acuerdo en que es esencial centrarse en la formulación de estrategias apropiadas para las condiciones del mercado en constante cambio, priorizar y financiar las iniciativas y/o proyectos correctos, ejecutar correctamente iniciativas y/o proyectos para obtener resultados estratégicos y utilizar las lecciones de una estrategia no exitosa para la formulación de estrategias (ver Figura 10).

Seliger describió las ventajas de los enfoques de dirección de proyectos como la entrega de los beneficios de negocios previstos. “De eso se trata todo esto, ¿verdad?”, señala. “Es interesante porque a principios de este año contraté a una profesional de dirección de proyectos en mi organización. Antes de su contratación, yo diría que mi unidad de negocios enfrentaba desafíos en la dirección de proyectos complejos, y fue como un soplo de aire fresco contar con una directora de proyecto profesional que dirigiera muy bien los proyectos. Su presencia nos permite contar con un mayor apoyo de los líderes senior y cumplir efectivamente con nuestros proyectos, lo que lamentablemente no solía ocurrir en el pasado”.

Los directores de proyecto pueden ser poderosos enlaces con los líderes debido a que les presentan a los ejecutivos senior las perspectivas de los compañeros de equipo e interesados. Al compartir sus conocimientos con confianza, los directores de proyecto pueden ofrecer precisamente lo que las organizaciones necesitan; proyectos exitosos que estén estratégicamente alineados con los objetivos de negocios. Alex Gilbert, Director, Dirección de Proyectos en una empresa de servicios públicos, concuerda y cita una razón por la que los Directores Ejecutivos agradecen y apoyan la dirección de proyectos: “Cuando ellos tienen preguntas, nosotros tenemos respuestas”.

A medida que la dirección de proyectos sigue desempeñando un papel cada vez más importante, los ejecutivos senior, directores de PMO y directores de proyecto pueden reforzar esa perspectiva optimista. “El director de proyecto es clave para obtener un mejor valor por el dinero mediante la ejecución de un proyecto de manera eficiente y correcta”, dice Mark Wagstaff, Director Ejecutivo de la Comunidad de Directores de Programas de UBS. “Creo que la necesidad de experiencia en dirección de proyectos irá en aumento, ya que queremos cambiar más; queremos hacer más cosas”.

Figura 10: IMPORTANCIA DE MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS (ESENCIAL/MUY IMPORTANTE)



# CONCLUSIÓN

La falta de mejoras en las capacidades organizacionales clave y el descenso en otras puede explicar los resultados de proyectos más débiles que vemos en los resultados de *Pulse of the Profession*® de este año. Es posible impulsar y realizar mejoras. De hecho, nuestra investigación refuerza tanto el valor tangible como el valor intangible que la dirección de proyectos proporciona a una organización, incluyendo reducción de riesgos, ahorro de costos y por supuesto, proyectos y programas más exitosos. Además, nuestra investigación sigue demostrando que cuando se implementan prácticas de dirección de proyectos, programas y portafolios comprobadas, los proyectos cumplen con sus objetivos e intención de negocios originales con mucho mayor frecuencia, lo que nos lleva a las siguientes recomendaciones.



## CAMBIE EL PENSAMIENTO

Adopte la dirección de proyectos y programas como una competencia estratégica que reduce los riesgos y costos y mejora las tasas de éxito; y reconozca que la dirección de proyectos y programas eficaz es esencial para sobrevivir a la continua incertidumbre económica.



## FORTALEZCA LA CONVERSACIÓN

Fomente el pensamiento a nivel interno, inclusive con los directores ejecutivos, en torno a tres cuestiones esenciales para mejorar los resultados de los proyectos y negocios:

**INVIERTA** en habilidades de liderazgo y de dirección estratégica y de negocios para directores de proyecto, además de habilidades técnicas.

**COMPROMETA** a los patrocinadores ejecutivos y asegúrese de que puedan comprometerse con un apoyo significativo de los equipos de proyecto.

**ALINEE** la EPMO con la estrategia organizacional y reconozca que todas las iniciativas estratégicas son proyectos y programas.



## TRABAJEN JUNTOS PARA MARCAR UNA DIFERENCIA

Cierre las brechas entre la forma en que los líderes ejecutivos, directores de PMO y directores de proyectos perciben la inversión organizacional en dirección de proyectos, programas y portafolios, y el valor de negocios que ofrecen.

Aunque estas recomendaciones son sólidas, a menos que los interesados internos, especialmente los directores ejecutivos, entiendan perfectamente el valor de negocios que ofrecen los proyectos y programas, no estamos seguros de que habrá un apoyo más significativo y sostenido de la disciplina. Y eso plantea inquietudes con respecto a las mejoras significativas en términos estadísticos en los factores de éxito de proyectos y programas.

Es necesario llevar a cabo más estudios para entender por qué las organizaciones no aprecian completamente que todas las iniciativas estratégicas son proyectos y programas. Creemos 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. Nuestra investigación confirma que solo 17% de las organizaciones informan un alto nivel de madurez en la realización de beneficios, lo que plantea una serie de interrogantes acerca de la forma en que otras organizaciones determinan el valor de negocios de los proyectos y programas.

PMI cree que es hora 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 permiten los proyectos y programas en la empresa, incluyendo, por ejemplo, problemas con la satisfacción del cliente.

Sabemos que cuando se identifican los beneficios de los proyectos y programas como parte integral del caso de negocio, y se siguen desde el inicio del proyecto pasando por la transferencia a la empresa y más allá, las organizaciones pueden garantizar mejor que están entregando valor de negocios. En resumen, para tener una mayor conciencia de cómo se logran los objetivos estratégicos se requiere un proceso de realización de beneficios.

En nuestro continuo énfasis en la importancia fundamental de la dirección de proyectos, programas y portafolios, el próximo año centraremos nuestra atención en la dirección de beneficios como un medio para mejorar.



“Hasta que los líderes de todas las jerarquías de las organizaciones confíen en que los proyectos entregan estrategia, temo que seguiremos siendo testigos de un estancamiento del progreso. Y eso significa que las organizaciones serán menos exitosas de lo que deberían ser. Tendremos que trabajar, pero lo podemos lograr si adoptamos un enfoque colectivo para ayudar a cambiar la forma de pensar”.

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

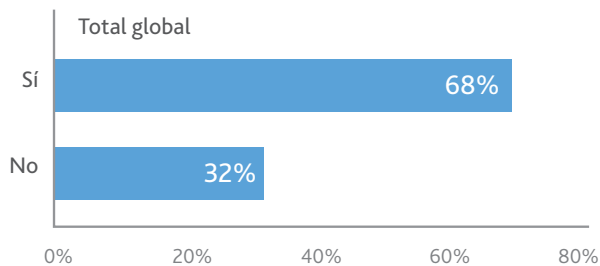
PULSE OF THE PROFESSION® | 2016

# APÉNDICE

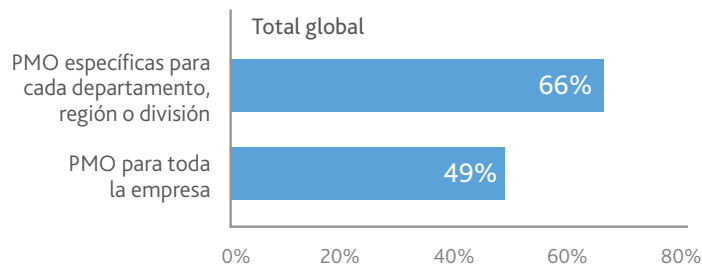
## APÉNDICE: Sección 1

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE 2.428 PROFESIONALES DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (TOTAL GLOBAL)

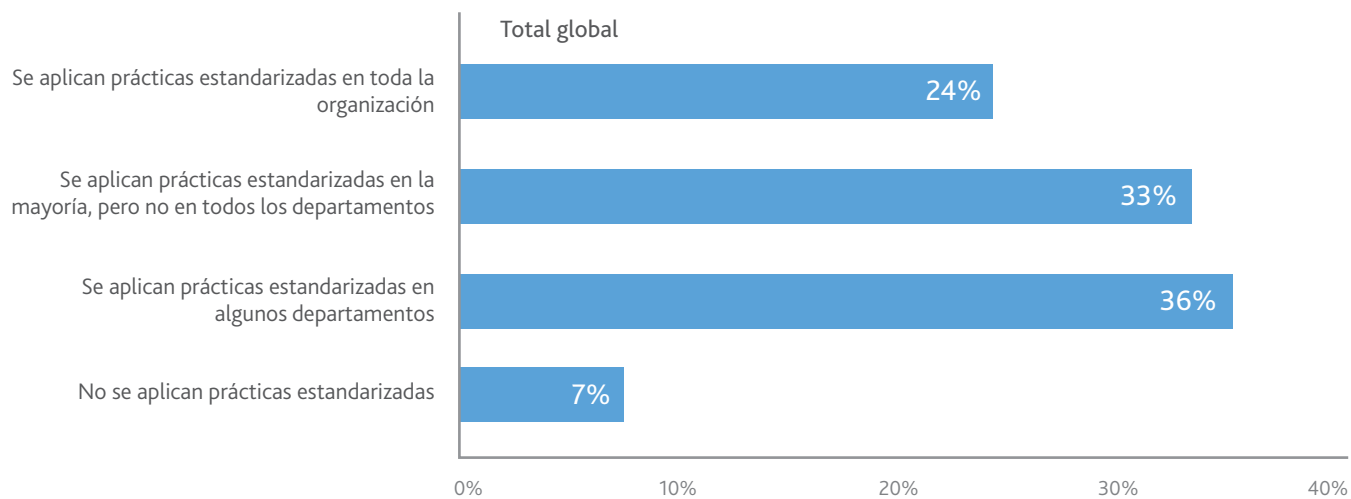
**P:** ¿Tiene su organización una oficina de dirección de proyectos (PMO)?



**P:** ¿Qué tipos de PMO hay en su organización? (Seleccione todas las que correspondan)

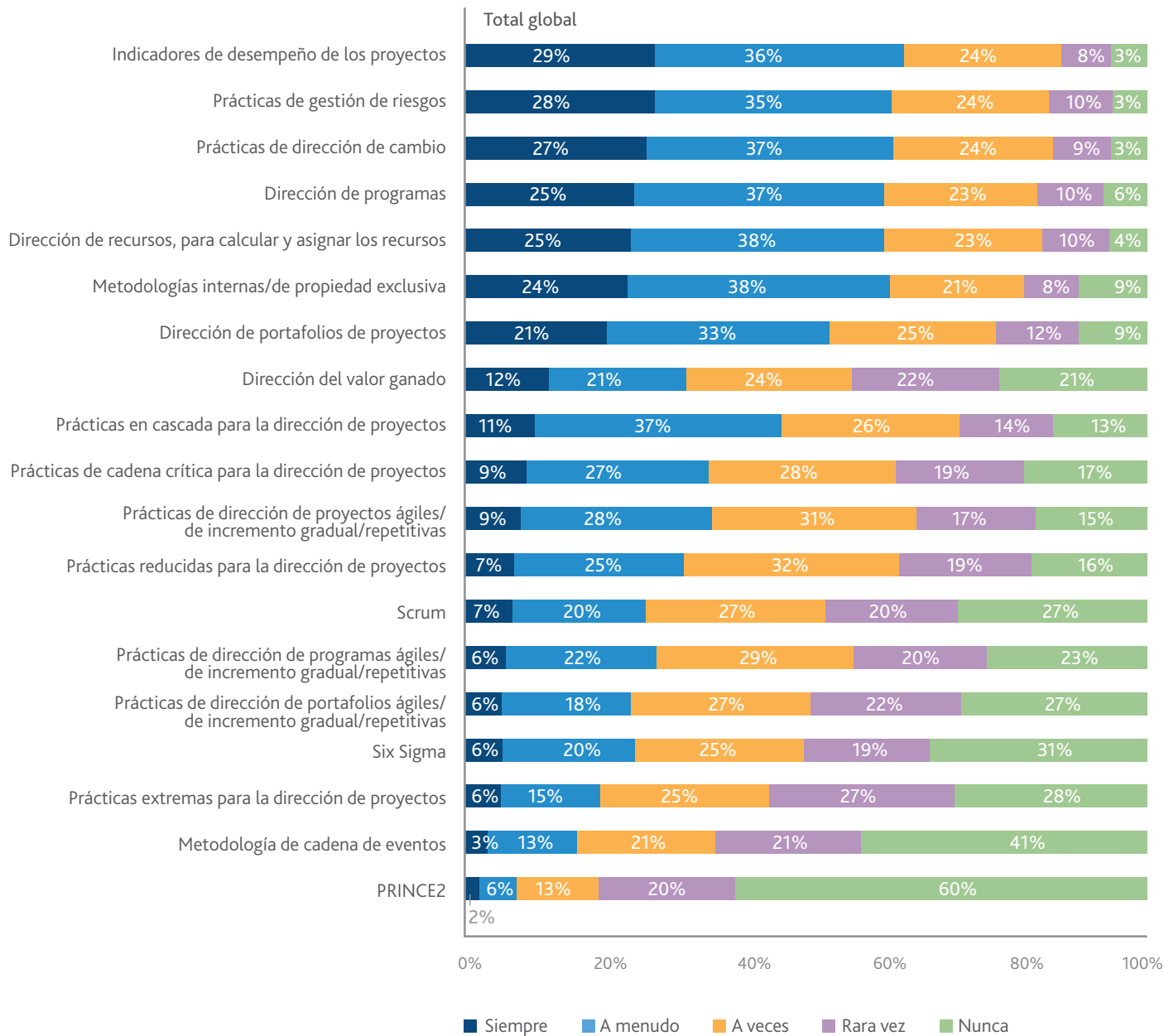


**P:** ¿En qué medida aplica su organización prácticas estandarizadas para la dirección de proyectos?





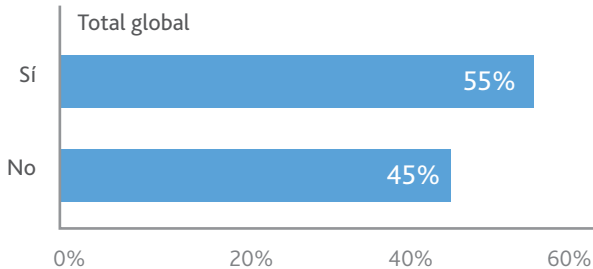
**P:** ¿Con qué frecuencia utiliza su organización cada uno de los siguientes?



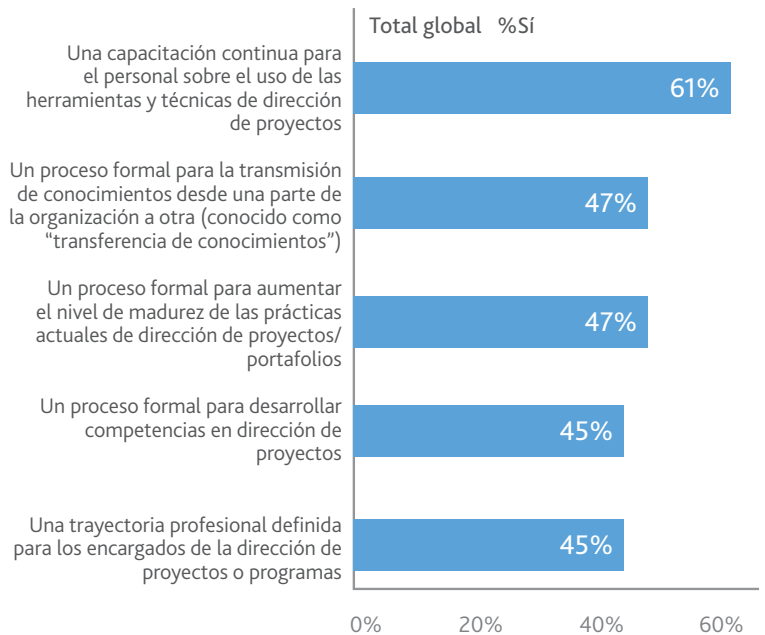
*Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.*

# APÉNDICE: Sección 1

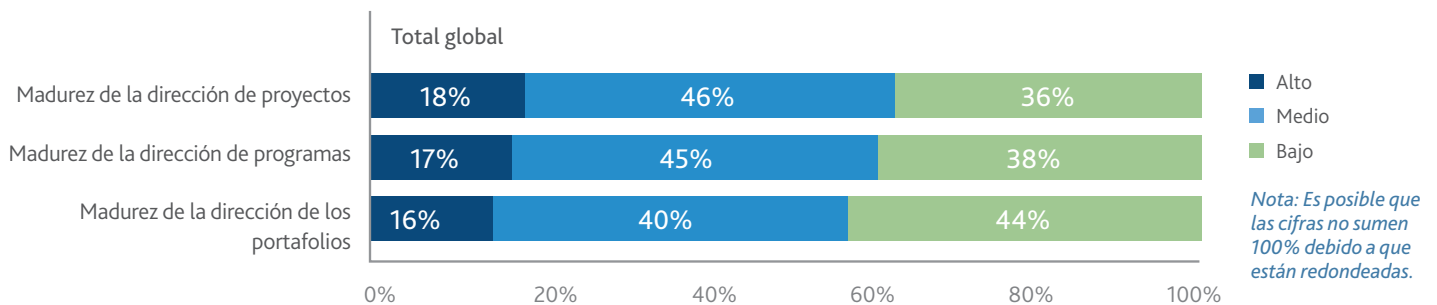
**P:** ¿Cree que su organización entiende perfectamente el valor de la dirección de proyectos?



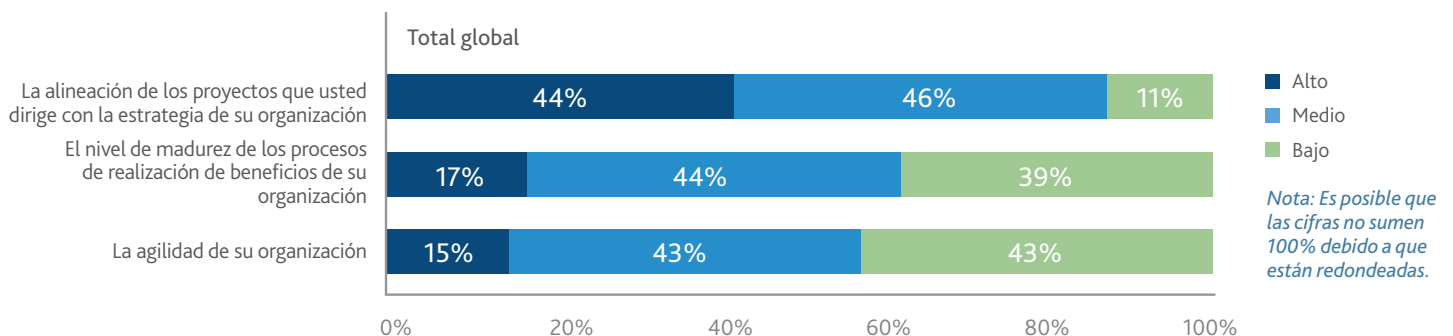
**P:** ¿Tiene su organización en la actualidad...?



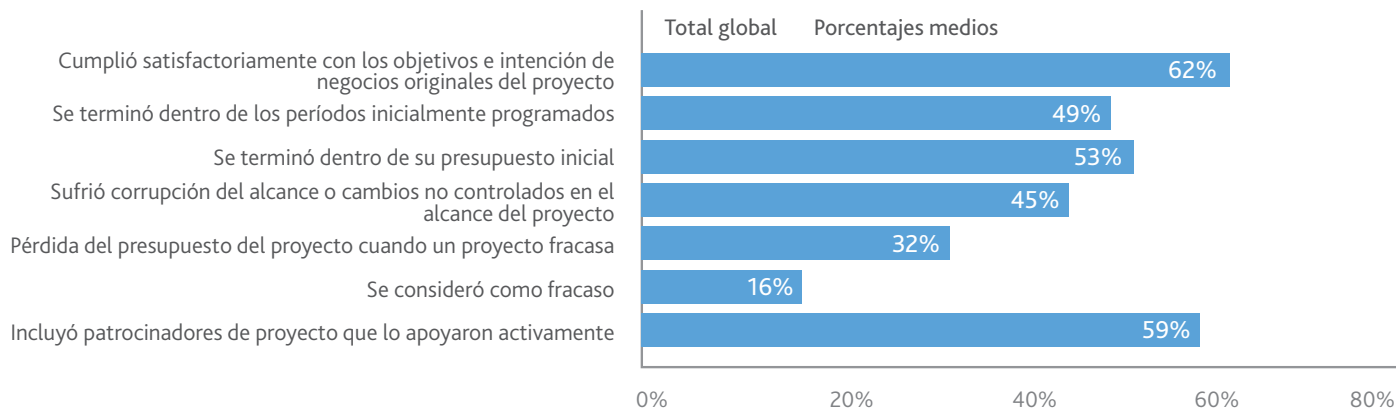
**P:** ¿Cómo caracterizaría el nivel de madurez de la dirección de proyectos/programas/portafolios en su organización?



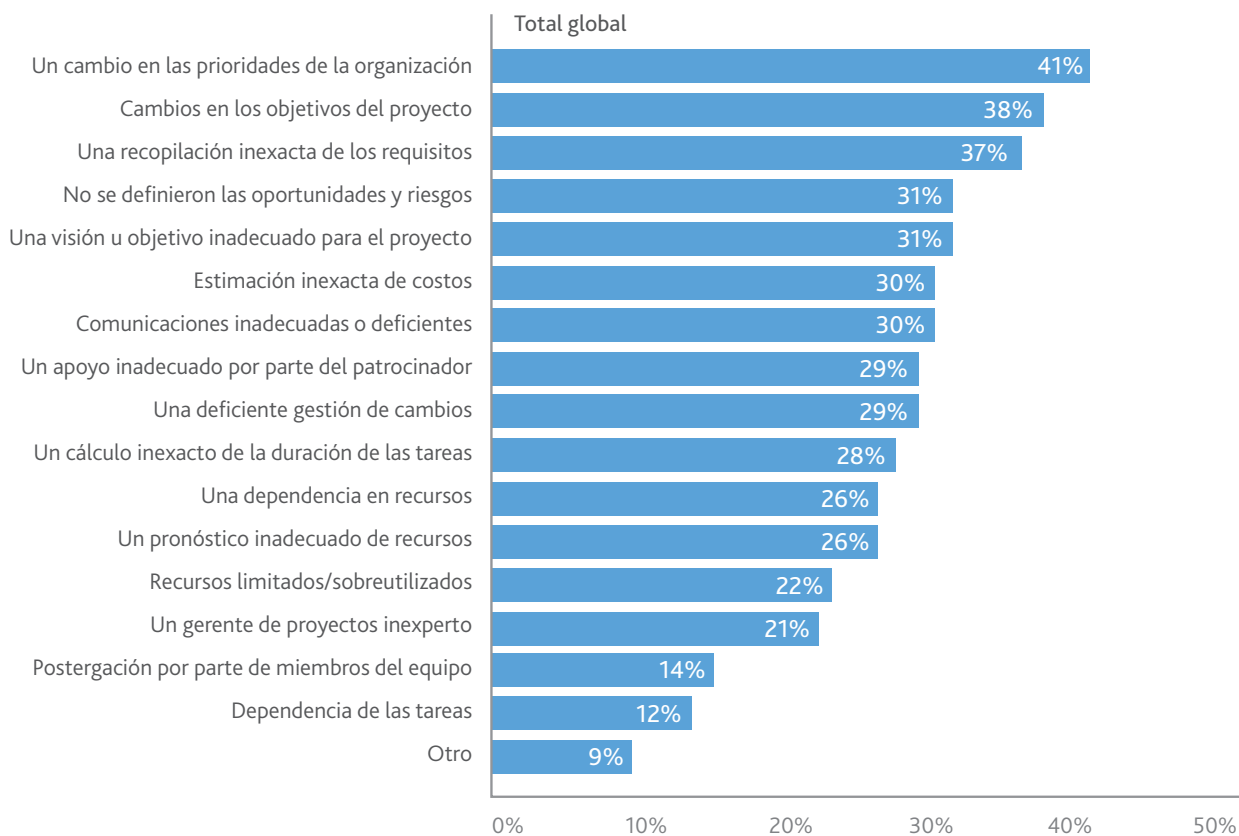
**P:** ¿Cómo caracterizaría...?



**P:** Según sus cálculos, ¿qué porcentaje de los proyectos terminados en su organización en los últimos 12 meses...?

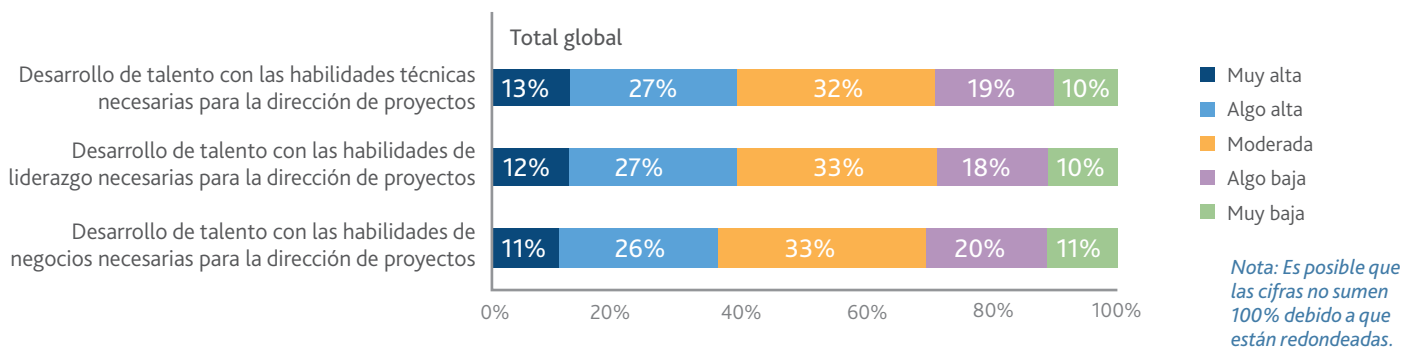


**P:** En los proyectos que se iniciaron en su organización en los últimos 12 meses y que se consideraron un fracaso, ¿cuáles fueron las principales causas de dichos fracasos? (Seleccione hasta 3)

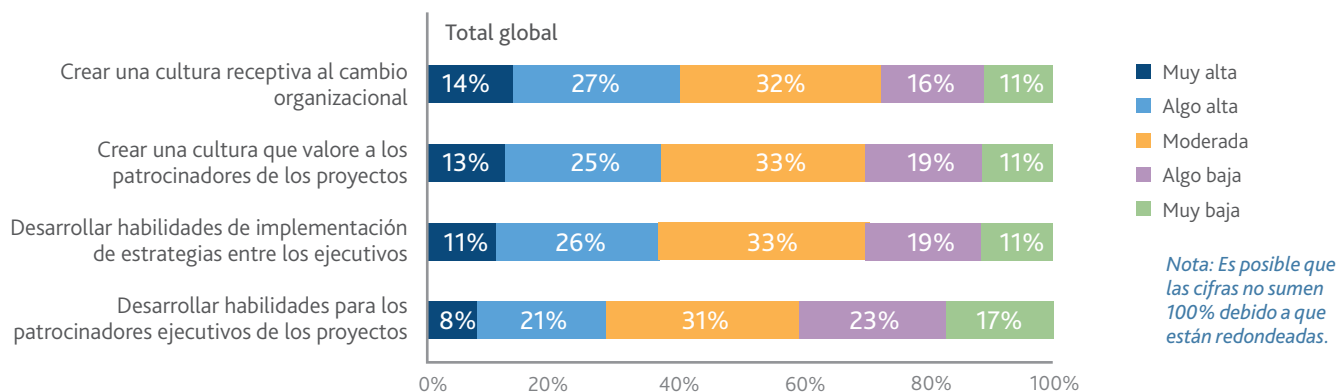


# APÉNDICE: Sección 1

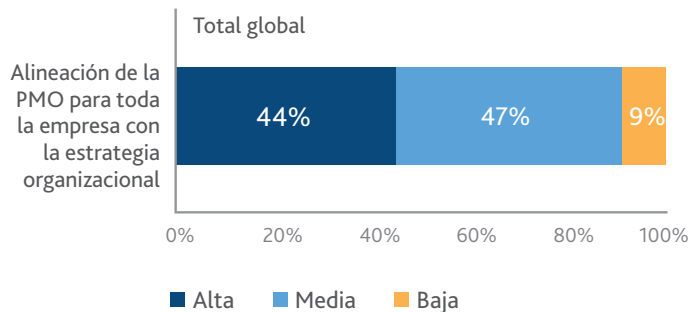
**P:** ¿Qué prioridad tiene cada una de las siguientes opciones dentro de su organización?



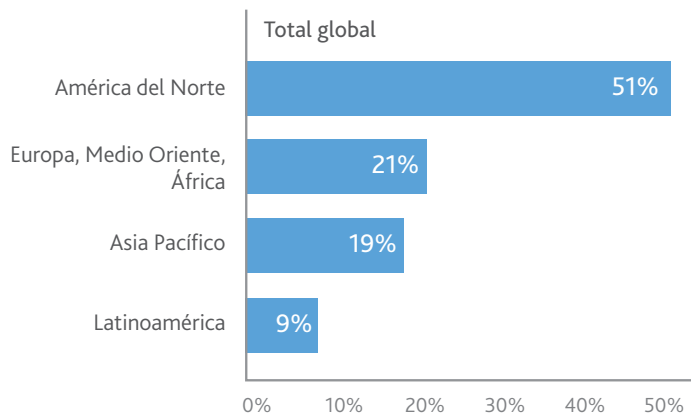
**P:** ¿Qué prioridad tiene cada una de las siguientes opciones dentro de su organización?



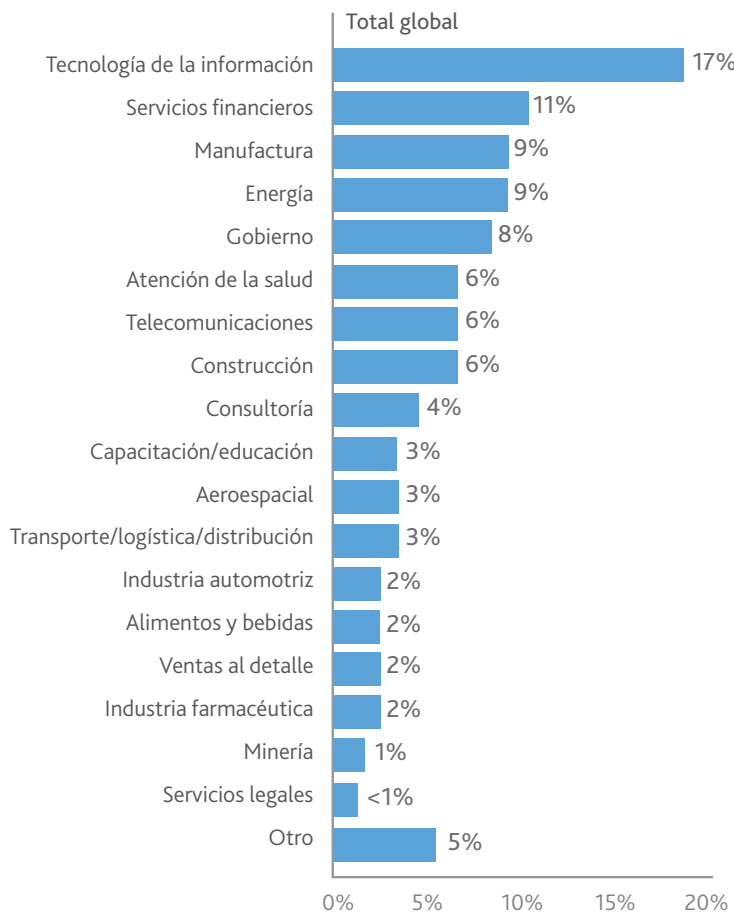
**P:** ¿Cómo caracterizaría la alineación de la PMO para toda la empresa con la estrategia de su organización?



**Región de las organizaciones encuestadas**

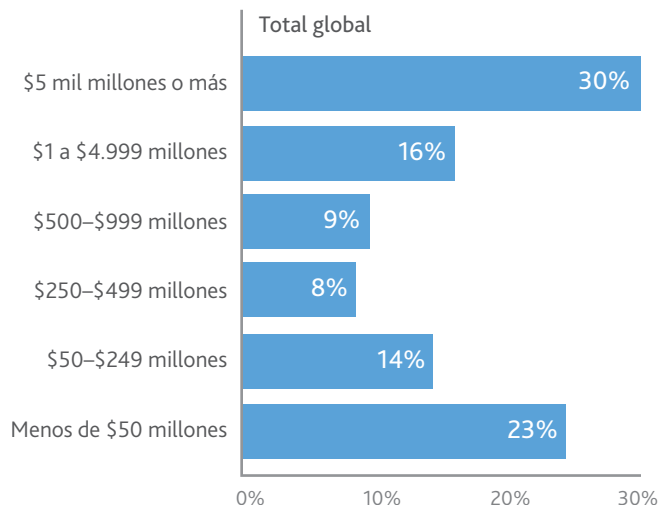


**P:** Seleccione el término que describe mejor el enfoque principal de su organización.



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

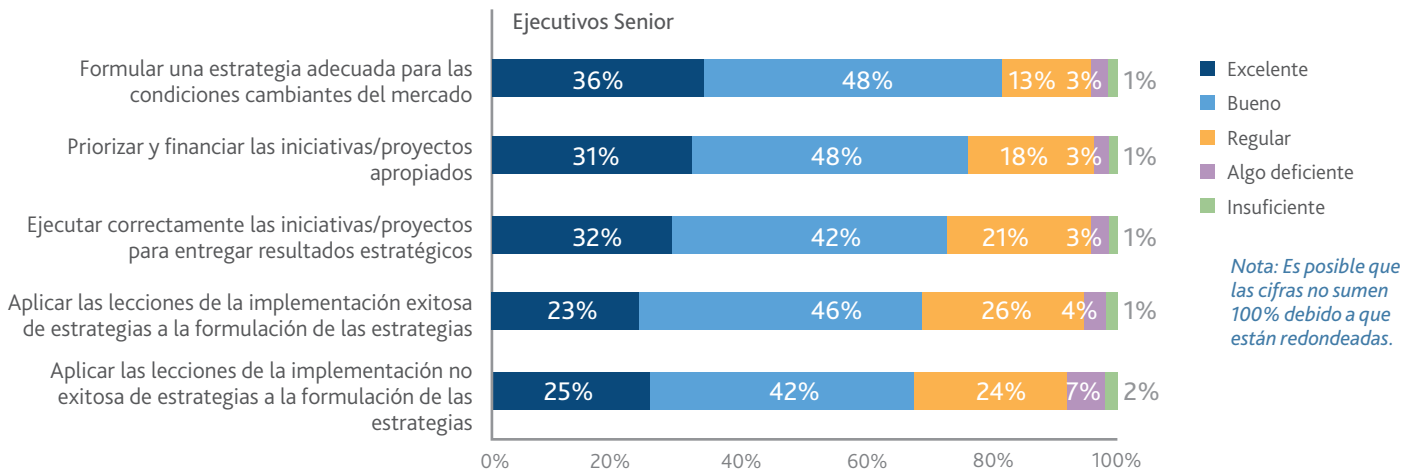
**P:** ¿Cuál de los siguientes incluye los ingresos anuales totales de su organización (US\$)?



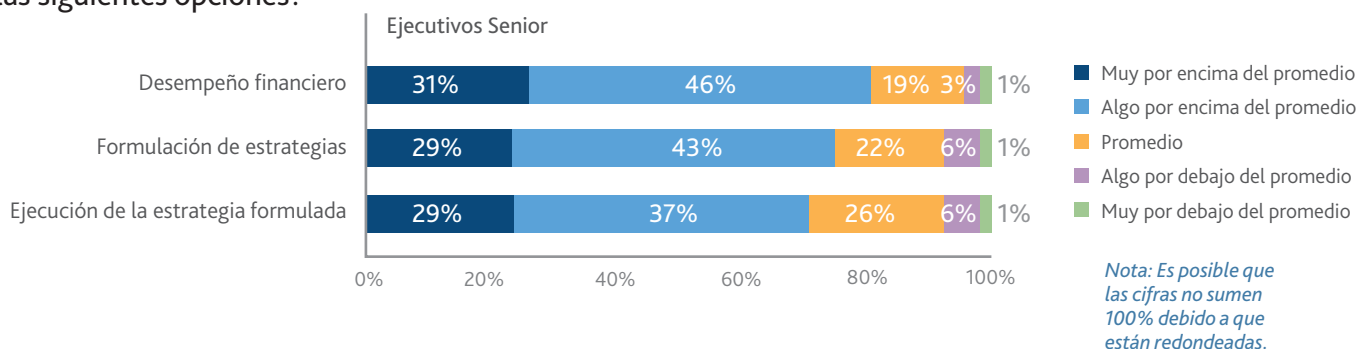
*Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.*

# APÉNDICE: Sección 2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE 192 EJECUTIVOS SENIOR

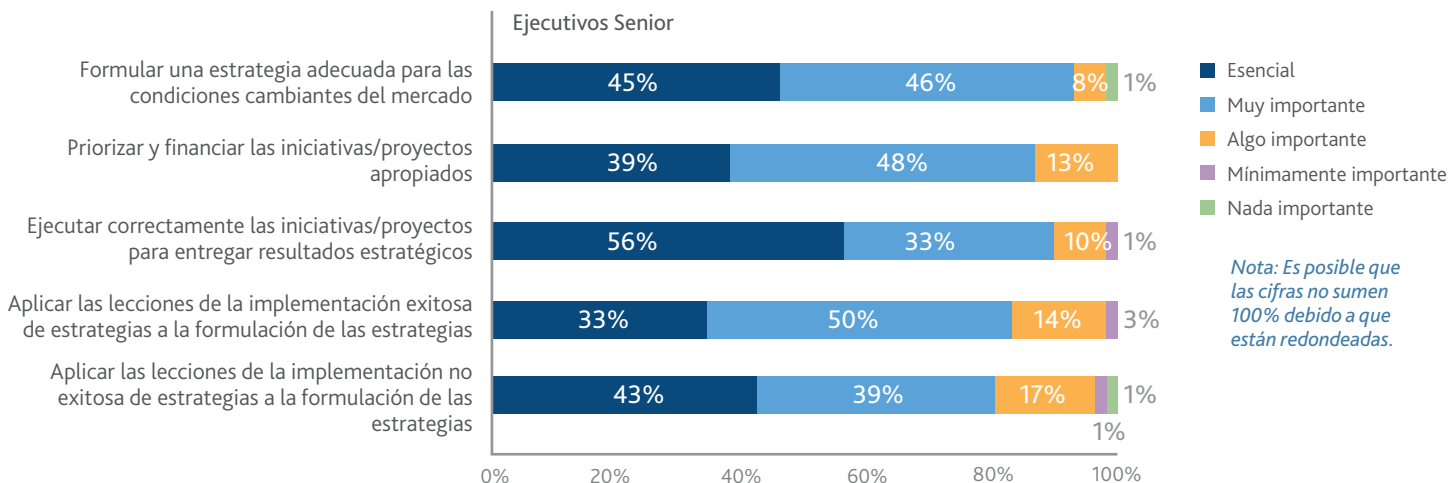
**P:** ¿Cómo calificaría el éxito de su organización en la realización de las siguientes actividades en los últimos tres años?



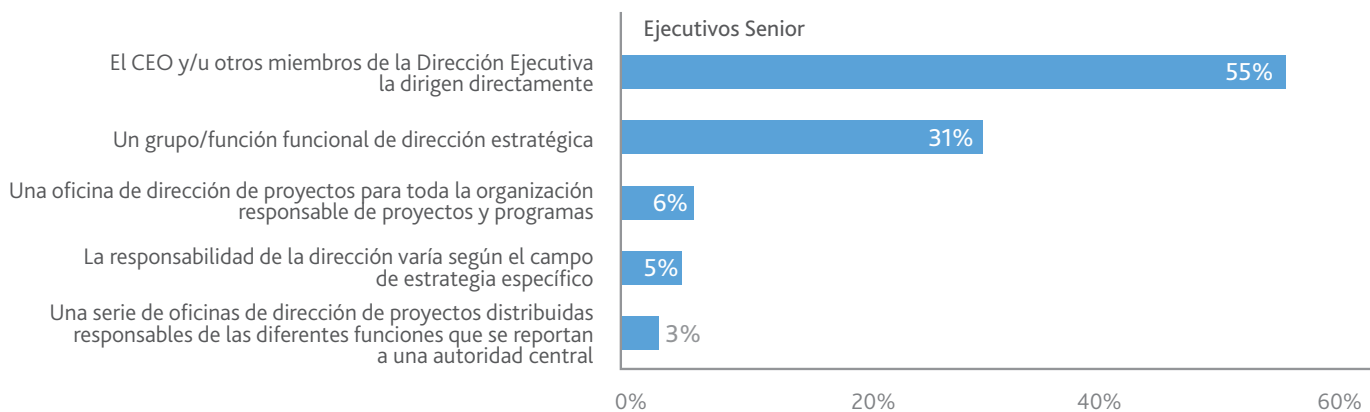
**P:** En comparación con sus empresas pares, ¿cómo calificaría a su organización en cada una de las siguientes opciones?



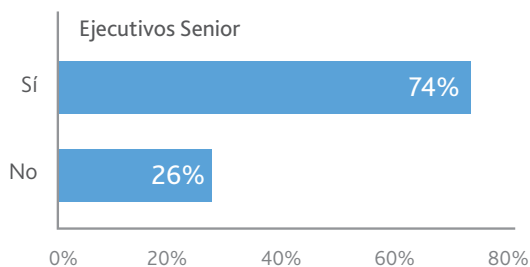
**P:** ¿Cuán importante será mejorar los diversos aspectos de la implementación de estrategias para la competitividad de su organización dentro de los próximos tres años?



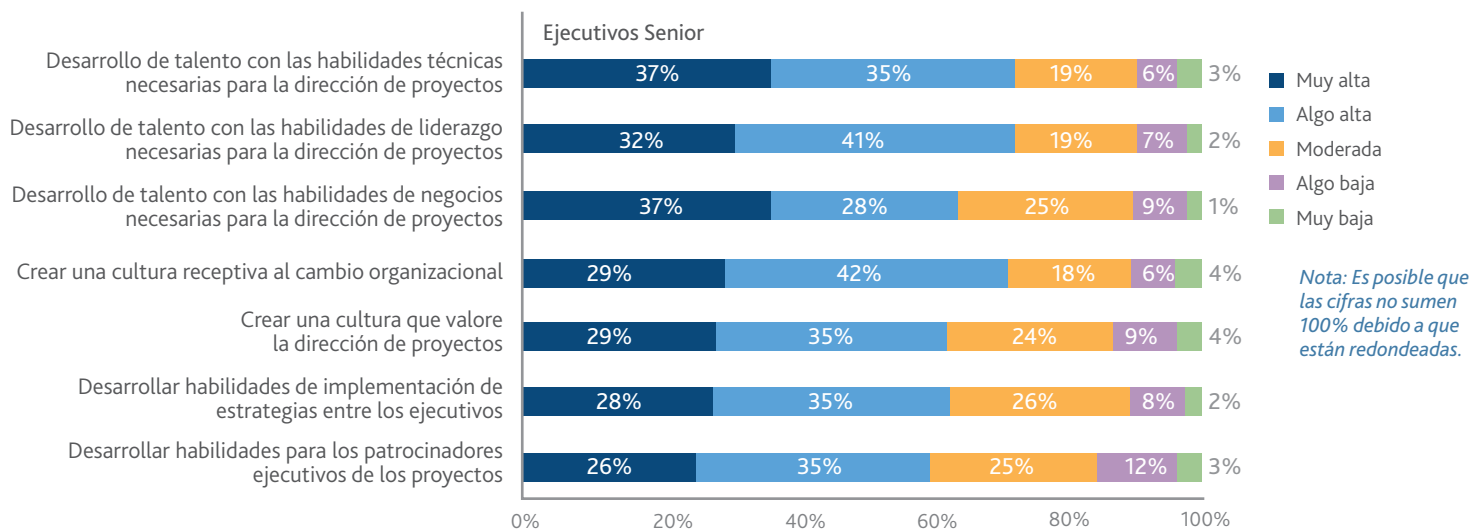
**P: ¿Quién en su organización tiene la responsabilidad de dirigir la implementación de la estrategia a través de iniciativas y proyectos de alta prioridad?**



**P: ¿Cree que su organización entiende perfectamente el valor de la dirección de proyectos?**



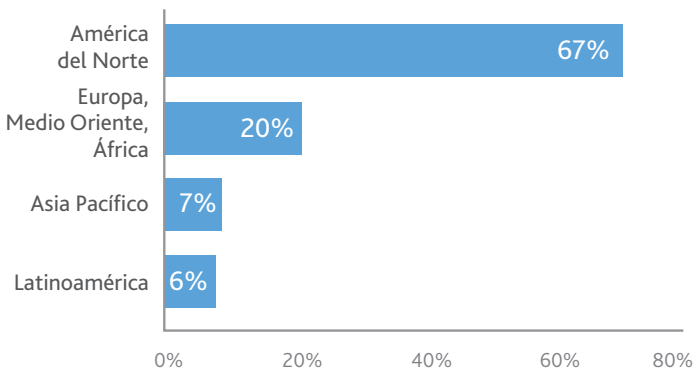
**P: ¿Qué prioridad tiene cada una de las siguientes opciones dentro de su organización?**



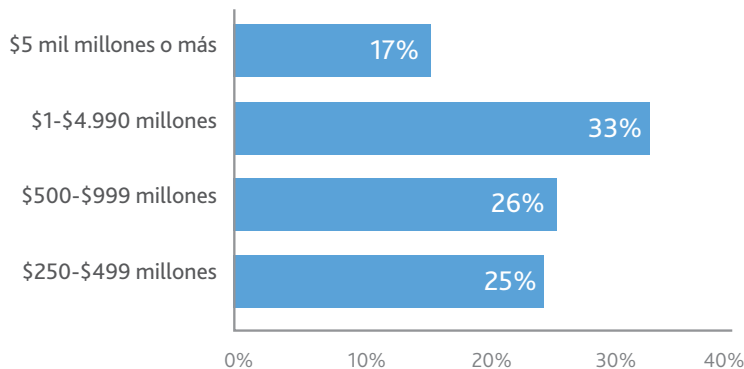
## APÉNDICE: Sección 2

### Perfil empresarial: Ejecutivos Senior

#### Región



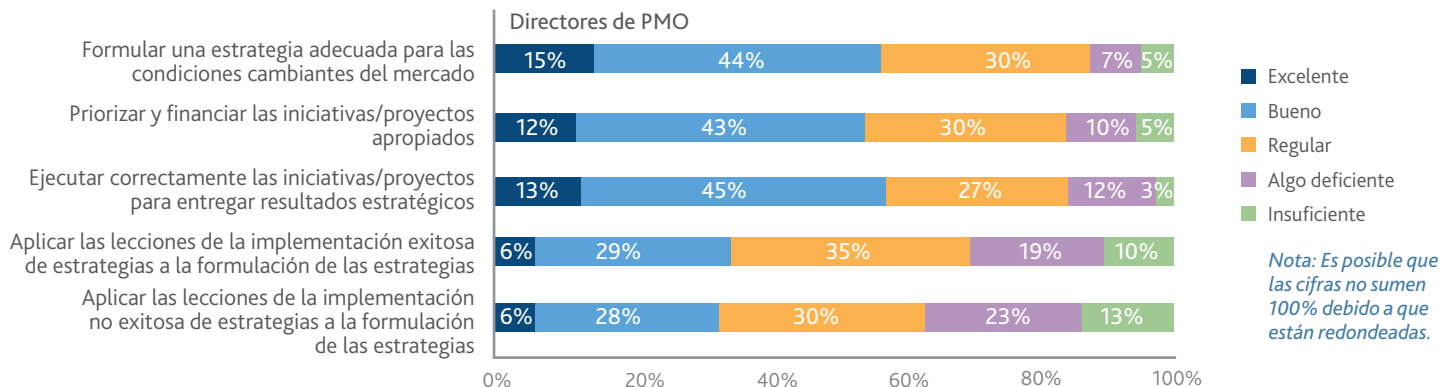
#### Ingresos anuales de la organización (US\$)



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

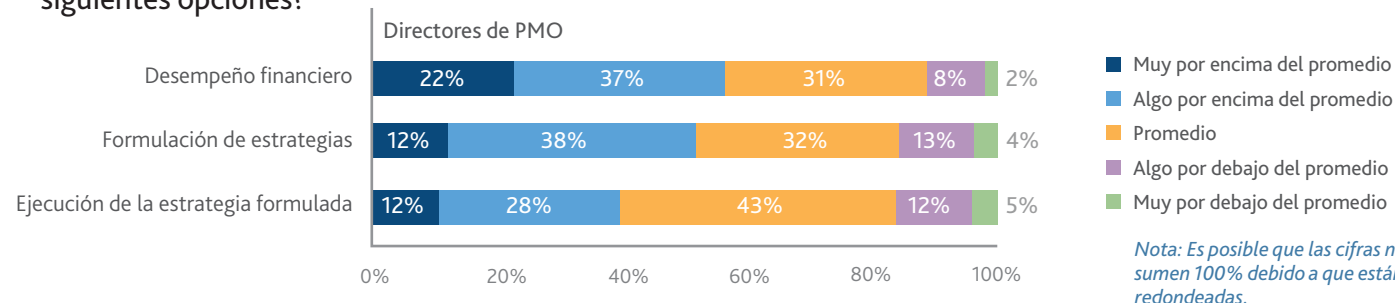
## APÉNDICE: Sección 3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE 282 DIRECTORES DE PMO

**P:** ¿Cómo calificaría el éxito de su organización en la realización de las siguientes actividades en los últimos tres años?



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

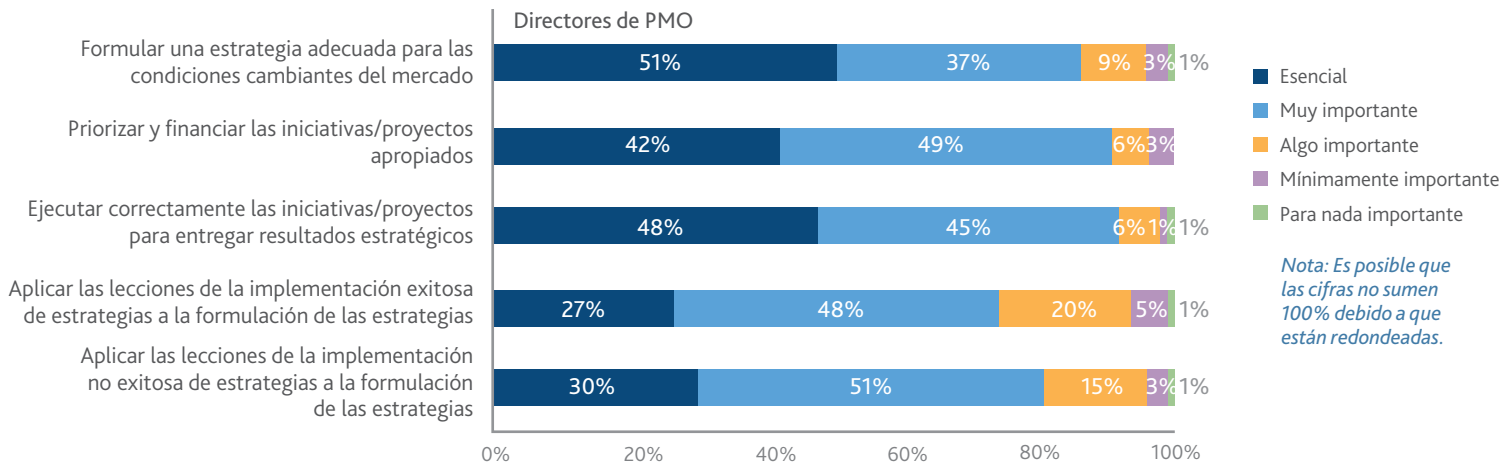
**P:** En comparación con sus empresas pares, ¿cómo calificaría a su organización en cada una de las siguientes opciones?



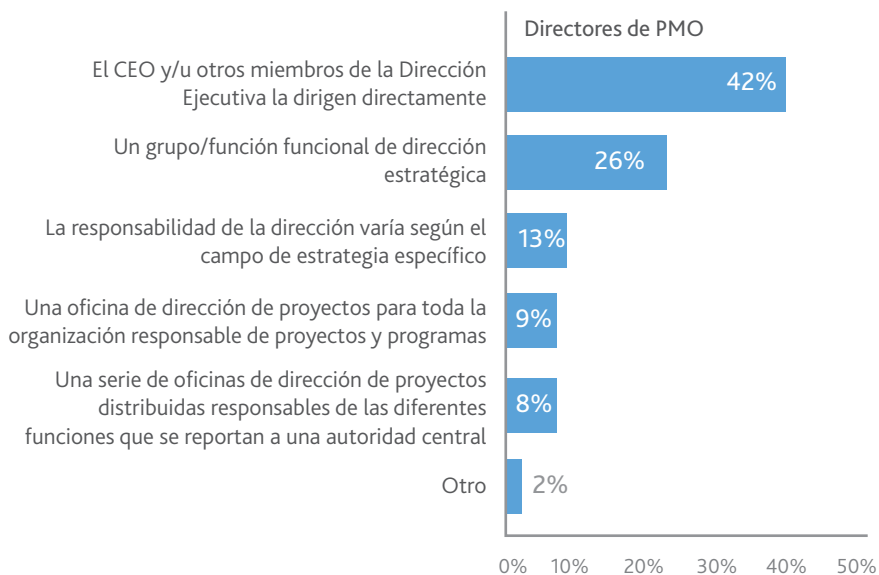
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.



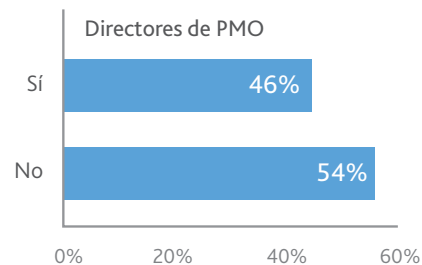
**P:** ¿Cuán importante será mejorar los diversos aspectos de la implementación de estrategias para la competitividad de su organización dentro de los próximos tres años?



**P:** ¿Quién en su organización tiene la responsabilidad de dirigir la implementación de la estrategia a través de iniciativas y proyectos de alta prioridad?

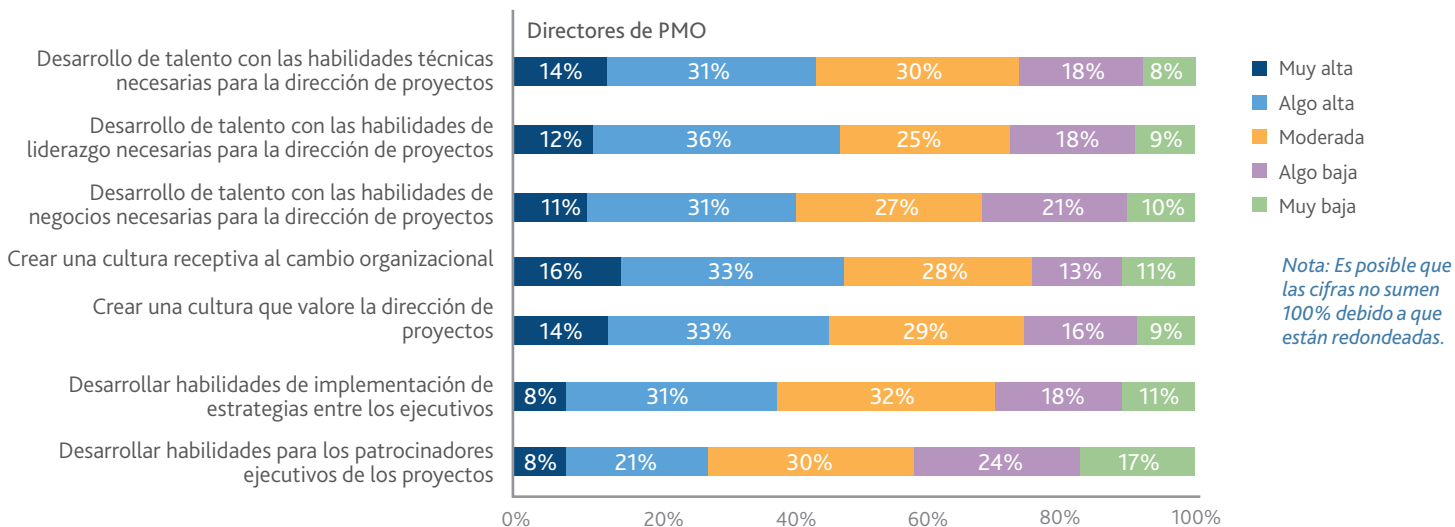


**P:** ¿Cree que su organización entiende perfectamente el valor de la dirección de proyectos?



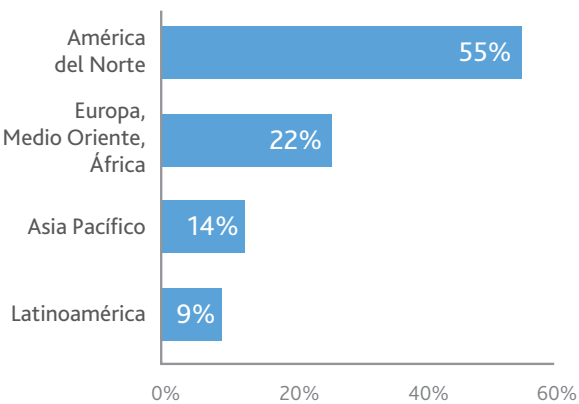
# APÉNDICE: Sección 3

## P: ¿Qué prioridad tiene cada una de las siguientes opciones dentro de su organización?

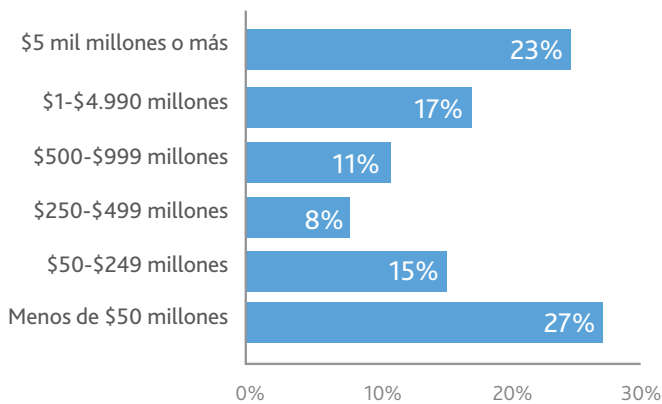


## Perfil empresarial: Directores de PMO

### Región



### Ingresos anuales de la organización (US\$)



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



Beijing  
Bangalore  
Bruselas  
Buenos Aires  
Dubai  
Lelystad  
Londres  
Mumbai  
Nueva Delhi  
Filadelfia  
Porto Alegre  
Río de Janeiro  
Shenzhen  
Singapur  
Sídney  
Washington, D.C.



Making project management indispensable for business results.®

PMI.org | [pulse@pmi.org](mailto: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: [customer-care@pmi.org](mailto:customer-care@pmi.org)