

Estrategia o hundimiento: por qué es preciso cambiar la ejecución de los proyectos

La única razón que lleva a las organizaciones a invertir en proyectos es lograr resultados empresariales. Y se trata de una premisa que se olvida con demasiada frecuencia.

Andy Jordan

CA Project & Portfolio Management

Desde la perspectiva más básica, una organización solo hace dos cosas: operaciones, por un lado, y cambiar estas últimas, por otro. Independientemente del ámbito al que pertenezca una organización, de su sector (privado o público) o de su tamaño (grande o pequeño), la anima un impulso constante por proteger y mejorar los aspectos operativos. Ya se trate de lanzar un nuevo producto o servicio, disminuir los costes, proteger la infraestructura frente a posibles fallos o prevenir el incumplimiento normativo, toda organización tiene numerosas áreas cuyo funcionamiento desea modificar. Y ahí es donde los proyectos entran en escena: estos vehiculan la implementación de los cambios en las organizaciones, por lo que ninguna de estas podría sobrevivir a largo plazo sin invertir en ellos de forma continua. La inversión en proyectos tiene una importancia notable. Y, si bien nunca hay garantías, una organización debe hacer todo lo posible por asegurarse de que la mayoría de los proyectos logren los resultados para los que se concibieron, un retorno de la inversión que justifique el tiempo, el esfuerzo, el dinero y el riesgo invertidos. Sin embargo, esto rara vez ocurre; y así ha sido durante mucho tiempo.

En el mundo actual, protagonizado por la tecnología y un alto grado de competitividad, las organizaciones que no logren los resultados empresariales que persiguen no solo perderán terreno frente a sus rivales, sino que pondrán en peligro su propia existencia. Los clientes son mucho menos indulgentes con los fracasos e infinitamente menos pacientes que antaño: altas expectativas que están igualmente presentes en el sector público, caracterizado no solo por unas partes interesadas más generalizadas, sino también por unos fracasos potencialmente mucho más visibles, que, en consecuencia, entrañan un grado de responsabilidad superior. En este libro blanco se analizan las causas por las que los proyectos fracasan con tanta frecuencia y se expone un enfoque sostenible para lograr una mejora constante del rendimiento.

Los proyectos equivocados nunca pueden dar buenos resultados

Para comenzar nuestro examen de cómo mejorar el rendimiento de los proyectos, tenemos que atender al punto inicial del proceso, en el que se desarrollan y aprueban las propuestas. Toda organización cuenta con un conjunto finito de recursos: el dinero y el esfuerzo que pueden destinarse a los proyectos es limitado; y, una vez empleados, se convierten en irrecuperables. Por lo tanto, resulta de vital importancia garantizar que las decisiones sobre cómo y dónde realizar tales inversiones obedezcan a una estrategia organizativa. Una organización debe fijar las metas y los objetivos que se han de perseguir en el siguiente periodo operativo y, tras ello, centrar sus inversiones en iniciativas que optimicen la capacidad de cumplirlos.

La selección adecuada de las inversiones proviene de una combinación de tres elementos diferentes:

- La identificación de las oportunidades que pueden aprovecharse y de los desafíos a los que hay que hacer frente para lograr los resultados requeridos.
- La elaboración de estimaciones realistas en cuanto a los costes (los asociados al proyecto y los de índole continua) y a los beneficios (importe, plazos y duración) de cada una de las iniciativas propuestas.
- Una toma de decisiones que equilibre el rendimiento con el riesgo para suministrar una cartera sostenible de proyectos aprobados.

Si cualquiera de estos factores se gestiona de forma indebida, la organización experimentará dificultades para lograr resultados, lo cual ocurre con frecuencia. Puesto que la mayoría de las organizaciones creen estar capacitadas para identificar las oportunidades y los desafíos a los que se enfrentan, dedicarán poco tiempo a este primer elemento. Y esto supone un error por varias razones. En primer lugar, la mayoría de las organizaciones desconocen si han identificado el 1 % o el 99 % de las oportunidades potenciales; tan solo saben que hay más de lo que posiblemente podrían ofrecer en un solo año, por lo que cesan sus incursiones en nuevos proyectos. Esto deja sin explotar un conjunto de posibilidades cuya envergadura resulta absolutamente desconocida, por lo que es probable que los mayores beneficios potenciales pasen desapercibidos incluso antes de que se comience a trabajar.

El otro problema reseñable con la identificación de las oportunidades radica en centrarse más en los síntomas que en la causa. Muchas organizaciones identificarán las labores que deben acometer a partir de sus operaciones en curso; por ejemplo, convertirán los tickets del servicio de asistencia técnica del departamento de TI en pequeños proyectos enmarcados en este. Estas iniciativas nunca alcanzarán los niveles estratégicos de la organización, por lo que se emplearán cantidades notables de esfuerzo y dinero en tratar problemas concretos a medida que surjan. En otras áreas de negocio existen situaciones similares. Aunque parte de esta labor resulta inevitable, la adquisición de un nivel superior de conciencia estratégica permitirá alcanzar una visión general de los retos y formular soluciones para los problemas subyacentes (sistemas obsoletos, procesos ineficientes, etc.), y no ya para dificultades concretas.

En contraste con la percepción de que la identificación de oportunidades es, por lo general, bastante buena, la mayoría de las organizaciones reconocen que experimentan dificultades con la planificación; sin embargo, parecen incapaces de hacer nada al respecto. Los casos de negocio o las propuestas empresariales deben desarrollarse necesariamente con estimaciones generales (también denominadas "estimaciones de planificación"). No obstante, estas últimas rara vez se revisan y ajustan. En lugar de ello, las estimaciones de costes se blindan y se contemplan como el presupuesto que ha de cumplir el proyecto, mientras que las de beneficios suelen ignorarse por completo. Con frecuencia, se hace caso omiso de los costes posteriores al proyecto (las obligaciones que, en términos económicos y de recursos, es imperativo cumplir para sostener los resultados del proyecto después de la entrega); asimismo, las previsiones de beneficios solo reflejarán, por lo general, del primer año al tercero. Puede resultar muy difícil desarrollar previsiones de beneficios a largo plazo; especialmente, en el caso de los proyectos que generan beneficios difíciles de cuantificar. Pese a todo, se deben identificar de antemano y contemplarse como uno de los factores para decidir si aprobar el proyecto. También falta coherencia, entre un proyecto y otro, respecto a la forma en que se elaboran las estimaciones, lo que desemboca en casos de negocio que, a menudo, se asemejan más a argumentos de venta a favor de los proyectos preferidos de cada departamento que a una evaluación objetiva de las iniciativas capaces de generar los mejores resultados en virtud de las metas definidas.

El último aspecto que conduce a la elección de los proyectos equivocados es el propio proceso de toma de decisiones. Al partir de un enfoque en el que los casos de negocio ven la luz para defender las preferencias de los respectivos jefes de departamento, el proceso de selección de las principales iniciativas empresariales suele ser poco más que un voto emitido por los integrantes del equipo directivo superior. Como consecuencia de ello, se escogen los proyectos más populares, que no tienen que coincidir necesariamente con los más apropiados. En el caso de que se efectúe un análisis de los proyectos preferidos, este suele limitarse a la pregunta de si hay suficientes recursos disponibles para asignárselos y si se precisan efectivos adicionales en el grupo designado para un proyecto concreto.

No sorprende que, al combinar estos elementos diferentes, las organizaciones no logren alcanzar sistemáticamente buenos resultados con respecto a los objetivos marcados. Muchas de ellas han generado una situación que imposibilita la obtención de resultados, aun cuando la cartera aprobada se ejecute a la perfección.

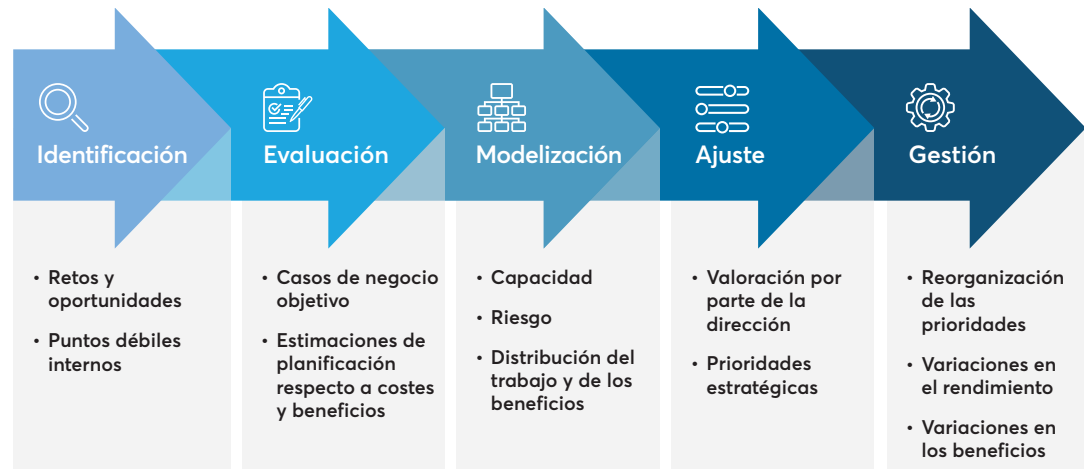
Para maximizar las probabilidades de éxito, las organizaciones deben adoptar el siguiente enfoque estratégico:

1. **Identificar todas las oportunidades y los retos a los que se enfrenta la organización.** Esto exige trasladarse hasta la primera línea de cada área de negocio para entender no solo lo que ocurre (o no), sino también por qué. Solo entonces pueden identificarse los mejores candidatos posibles entre los proyectos, además de consolidarse y ordenarse por prioridad en función de su contribución, viabilidad y consonancia.
2. **Desarrollar casos de negocio objetivos para los mejores candidatos potenciales.** Los casos de negocio deben posibilitar una comparación realista entre las diversas propuestas para garantizar la inclusión de las mejores iniciativas en la lista de selección final.
3. **Realizar un modelado integral de la cartera.** Rara vez los proyectos que prometen el mejor retorno de la inversión como iniciativas independientes formarán, unidos, el mejor agregado con el que generar la cartera aprobada. La combinación óptima equivale a un equilibrio entre la contribución a diferentes objetivos, la distribución del trabajo entre las distintas áreas de negocio, los beneficios inmediatos frente a los de más largo recorrido, la capacidad y la posibilidad de entrega, la exposición al riesgo y la habilidad para gestionarlo, etc. Solo cuando se identifican y evalúan todos estos factores, se puede establecer la combinación adecuada para formar la cartera.
4. **Incluir criterios subjetivos en las aprobaciones finales.** Los integrantes del equipo directivo superior ocupan sus puestos gracias a sus habilidades y experiencia. Y tienen que poner en juego ambas capacidades para garantizar que un subconjunto de la cartera se invierta en proyectos que trasciendan los criterios objetivos y posibiliten el desarrollo de soluciones innovadoras que, en última instancia, aporten ventajas más allá de cualquier caso de negocio concreto.
5. **Gestionar la cartera como una entidad viva.** Independientemente de lo bien planificada que esté la cartera de inversiones, las iniciativas aprobadas serán correctas únicamente en ese preciso momento. En el curso del periodo de entrega, las prioridades de la organización evolucionarán; los costes y beneficios reales se apartarán de los valores planificados; y un sinnúmero de otros factores afectarán a la capacidad de entrega. Los proyectos que aún no se hayan puesto en marcha habrán de gestionarse como una lista continua de trabajos pendientes cuya prioridad se reorganiza constantemente; por su parte, las iniciativas en curso tendrán que volver a evaluarse en virtud de su capacidad para ofrecerles resultados.

Ese quinto punto nos lleva de forma natural a nuestra siguiente consideración respecto a la gestión de proyectos estratégicos: la fase de ejecución.

ILUSTRACIÓN 1.

Un proceso de cinco pasos para la selección de proyectos estratégicos



El qué es mucho menos importante que el porqué

Uno de los principales problemas de los proyectos reside en que tienden a centrarse en lo que intentan ofrecer. La tradicional restricción trimembre formada por el presupuesto, la programación y el alcance constituye un buen ejemplo. Se considera que un proyecto ha llegado a buen puerto si cumple todos los requisitos definidos en el plazo establecido y sin traicionar las limitaciones que, en términos económicos o de esfuerzo, se fijaron originalmente. Este sigue siendo el centro de atención casi exclusivo de los proyectos considerados anteriormente, que tratan los síntomas identificados en el marco del departamento de TI y de otras áreas de negocio. La verdad, sin embargo, es que se trata de mediciones inexactas y engañosas. Al principio de este documento, sostuvimos que los proyectos se ponen en marcha para mejorar uno o más aspectos de las operaciones; y así es como deben gestionarse. La organización no se beneficiará de un proyecto entregado a tiempo, y desarrollado dentro del alcance y el presupuesto previstos, pero que no logre contribuir a alcanzar las metas y objetivos esperados; por el contrario, un proyecto con escasa funcionalidad, aquejado por retrasos y de menor rentabilidad, pero que, pese a todo, permita a la organización alcanzar sus objetivos, constituirá un éxito bajo cualquier prisma.

La metodología ágil ha comenzado a llevar a las organizaciones por este camino, apartándolas de un enfoque centrado en las restricciones. Sin embargo, muchas iniciativas enmarcadas en dicho paradigma se siguen centrando en el *qué* en lugar de en el *porqué*. Buscan ofrecer un conjunto de características y funciones acordes con las expectativas del cliente, en lugar de otras que maximicen la capacidad de alcanzar los objetivos empresariales. El cliente o su representante deben asumir parte de la responsabilidad por esta situación, tanto en el modelo de ejecución en cascada como en el de la metodología ágil. No obstante, el equipo de proyectos es la fuerza motriz detrás de la iniciativa y debe asegurarse de que la atención se centra en todo momento en la capacidad de lograr los objetivos empresariales de largo recorrido.

Esto puede significar perfectamente que el proyecto experimente cambios significativos durante su ejecución, con la consiguiente evolución del tiempo, el coste y los resultados específicos para proteger la contribución de la iniciativa a las metas y objetivos de la organización. También puede suponer que el proyecto se cancele y que los recursos se deriven a otras áreas si la consecución de esas metas (para cumplir con el porqué de la aprobación del proyecto) ya no resultara posible. Se trata de decisiones que solo se pueden adoptar durante la ejecución del proyecto y que requieren de una visión estratégica de la entrega de este. Los gestores de proyecto deben entender no solo lo que ofrecen, sino también cómo los resultados previstos apoyan los objetivos de la organización (mediante una gestión que vaya en pro de los resultados empresariales, podríamos decir).

Para que esto ocurra, las organizaciones deben invertir en una infraestructura de PMO que vincule el liderazgo y la estrategia con los equipos de proyecto. Los gestores de proyecto deben poder confiar en que la PMO los guiará entre metas y objetivos que no cesan de evolucionar, y los apoyará en las decisiones que adopten en el marco de los proyectos para optimizar la armonización con tales metas y objetivos. Este tipo de infraestructura de ejecución estratégica solo puede prosperar con el beneplácito del equipo directivo de la organización, cuyos integrantes han de reconocer que cada uno de los proyectos debe gestionarse como un elemento perteneciente a un subconjunto de la cartera, además de trabajar juntos como parte de un ecosistema integrado por proyectos que, de forma colectiva, cumple con los objetivos de la organización y permite el avance de la capacidad empresarial que constituyó el motivo original de la inversión en los proyectos en cuestión. Si bien este enfoque de los proyectos orientado a la consecución de resultados empresariales tiene un carácter esencial, resulta, por sí mismo, insuficiente. Y esto nos lleva al elemento final de la gestión de proyectos estratégicos.

Responsabilidad por la obtención de resultados

Hemos apuntado anteriormente que las estimaciones de beneficios de los casos de negocio suelen relegarse al olvido una vez aprobado el proyecto. Tales estimaciones serán, inevitablemente, generales; además, quizás en muchos casos los beneficios obtenidos no puedan medirse de forma específica. Se trata de aspectos perfectamente razonables que, pese a todo, no eliminan la necesidad de garantizar el logro de tales beneficios. En un caso de negocio, si un beneficio resulta difícil de medir, debe comunicarse; asimismo, cualquier expectativa de beneficio empresarial debe revisarse durante el proyecto y una vez concluido este para efectuar los ajustes pertinentes. Una vez finalizado el proyecto y entregados los productos finales al grupo del cliente, debe preservarse la responsabilidad por el logro de beneficios.

Todo el trabajo que hemos descrito hasta ahora se habrá desperdiciado si las soluciones entregadas a los grupos de clientes (los productos, servicios, sistemas, mejoras de procesos, etc.) no se aprovechan para lograr las mejoras empresariales requeridas. Rescatando el adagio de que solo es posible gestionar lo que puede medirse, el equipo directivo de la organización debe considerar a los propietarios de tales productos finales responsables de los beneficios que se comprometieron a alcanzar en el marco del caso de negocio. No resulta aceptable afirmar que un conjunto de nuevas funciones de un producto existente generará un millón de dólares en nuevos ingresos netos y que, después de la entrega, se defienda la imposibilidad de atribuir ingresos de forma específica a dichas funciones. Expresado en términos simples: si resulta imposible una vez concluido el proyecto, también lo era antes de la aprobación de este.

La gestión de proyectos estratégicos debe posibilitar una medición eficiente del rendimiento y un seguimiento detallado de las características particulares para intentar determinar si el beneficio financiero que aportan supone un uso deficiente de los recursos. En lugar de ello, una vez aprobado el proyecto, el anunciado incremento de los ingresos debería incorporarse a los resultados contables asociados al producto (es decir, el asiento contable de ingresos del siguiente año debería aumentarse en un millón de dólares, con arreglo al beneficio indicado, antes de reflejar otras expectativas de incremento). Este mismo enfoque puede adoptarse con los ahorros en costes y las mejoras de la eficiencia.

La responsabilidad se traduce en una serie de repercusiones asociadas a los objetivos no logrados. Y la dirección debe crear y gestionar un marco adecuado para que ello ocurra. Si la organización en su conjunto no consigue alcanzar sus metas y objetivos, se resiente el precio o el valor de las acciones, se exigen explicaciones a los responsables y, en último término, se acometen cambios. La dirección solo puede cumplir su cometido si quienes han responder por cada uno de los proyectos velan por la consecución de resultados en la parcela de responsabilidad que les incumbe. Y esto, sencillamente, no ocurre con la suficiente frecuencia en muchas organizaciones.

Conclusiones

La consecución de metas y objetivos organizativos constituye el propósito primordial de la existencia de una empresa. En el sector privado, define la medida del éxito; en el público, optimiza la capacidad de aportar resultados como contraprestación por la inversión efectuada a los beneficiarios del organismo en cuestión; y, en el ámbito de las entidades sin ánimo de lucro, garantiza que las causas que justifican la labor de estas últimas reciban la máxima cantidad de beneficios. Aunque las áreas operativas de una empresa pueden aportar mejoras graduales y evolutivas, los pasos significativos que la conducen a lograr los objetivos solo podrán darse redefiniendo esas operaciones en mayor o menor medida, lo cual se logra acometiendo los proyectos correctos en el momento oportuno y velando por que se logren los resultados esperados. Para que este fin se cumpla de manera sistemática, la ejecución de los proyectos tiene que contemplarse en su genuina naturaleza: como una disciplina estratégica centrada en los resultados empresariales.

Prácticamente todas las organizaciones tienen habilidad para entregar proyectos aislados, así como para lograr un rendimiento (como mínimo) razonablemente homogéneo con respecto a las limitaciones de esos proyectos. Pero carecen del hilo conductor estratégico que vincule todos esos proyectos en un ecosistema coherente de iniciativas interconectadas, centradas en la mejora empresarial. La modificación de este panorama implica más una transformación de la mentalidad que un cambio en la forma de operar; concretamente, exige que las organizaciones adopten las siguientes medidas:

- Crear un eje de gestión de proyectos estratégicos que conecte la planificación con la gestión de entregas y de beneficios. Ese eje debe poner en contacto a la dirección de los niveles empresarial y departamental, la PMO, los equipos de los proyectos y los responsables de los resultados de estos últimos.
- Consolidar las decisiones de aprobación de proyectos en el ámbito de la empresa en su conjunto, velando por que la atención recaiga siempre en la causa raíz en lugar de en los síntomas, y por que las soluciones tengan un carácter estratégico más que táctico. Siempre habrá algo que justifique la anteposición de iniciativas departamentales a los

proyectos estratégicos; sin embargo, la financiación de aquellas debería subordinarse al apoyo de los objetivos empresariales más importantes. Si el trabajo se perfila primero en el ámbito de cada uno de los departamentos, estaremos actuando como el perro que intenta morderse la cola y el éxito sistemático siempre se nos escabullirá.

- Gestionar de forma activa tanto las metas y los objetivos como las inversiones en proyectos para garantizar que la atención recaiga siempre en la satisfacción de las necesidades empresariales actuales, no en los objetivos que la organización tenía nueve meses atrás. He aquí una razón más por la que relegar los proyectos estratégicos en favor de las iniciativas que proponen los distintos departamentos no constituye una buena idea, ya que estos carecen de la perspectiva de la empresa en su conjunto que se requiere.
- Gestionar todos los elementos que intervienen en la entrega de los proyectos, desde el registro de las ideas hasta la obtención de beneficios, prestando una atención máxima a la razón por la que se realiza el trabajo y con la plena conciencia de que los productos finales del proyecto encarnan solo el vehículo para cosechar beneficios.

Puede que implantar estos cambios no resulte fácil, pero sí es simple. Y, a fin de cuentas, se trata de todo lo que debería anhelar cualquier organización: un camino claro que conduzca a la mejora del rendimiento con respecto a las metas marcadas. Quizás este debería figurar entre los objetivos del próximo año.

Acerca del autor

Andy Jordan es presidente de Roffensian Consulting Inc., una consultora especialmente centrada en la transformación organizativa, la gestión de carteras y las PMO. Lo avala todo un historial de éxito en la gestión de proyectos, programas y carteras esenciales para el negocio en Europa y Norteamérica, y en sectores tan diversos como banca de inversión, desarrollo de software, centros de llamadas, telecomunicaciones y educación corporativa.

Para obtener más información sobre cómo respalda CA Project & Portfolio Management la gestión financiera, visite ca.com/PPM.

Comuníquese con CA Technologies



CA Technologies (NASDAQ: CA) ofrece soluciones de gestión de TI que ayudan a los clientes a gestionar y proteger complejos entornos de TI que dan soporte a servicios empresariales ágiles. Las organizaciones utilizan el software y las soluciones de SaaS de CA Technologies para acelerar la innovación, transformar infraestructuras y proteger datos e identidades desde el centro de datos hasta la nube. En CA Technologies estamos comprometidos a asegurarnos de que nuestros clientes logren los resultados y el valor de negocio que esperan mediante el uso de nuestra tecnología.

Para obtener más información sobre nuestros programas de éxito de clientes, visite ca.com/customer-success.

Para obtener más información sobre CA Technologies, vaya a ca.com/es.

