

# El Valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones 2015

Una herramienta de benchmarking



# Contenidos

Motivación	3
Madurez	4
Performance	7
Madurez y Performance	13
Benchmarking de su PMO	16
Resultados por Dimensiones	22
Metodología	47

# Motivación

## Todas las organizaciones deben desarrollar sus capacidades para ejecutar proyectos

Con clientes más exigentes, competencia más agresiva, plazos reducidos, regulaciones y cambios permanentes, entre otros factores, se hace necesario que las organizaciones sean eficientes y eficaces en sus operaciones del día a día. Es decir, el negocio de hoy.

Sin embargo, es tanto o más relevante que sean eficientes y eficaces al decidir y ejecutar los proyectos que las harán diferenciarse y estar un paso delante de sus competidores. O sea, el negocio del futuro.

El principal agente en el desarrollo de las capacidades de la organización en este último aspecto, que le permite no sólo “hacer el trabajo correcto” sino también “hacer bien el trabajo”, son las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo principal es lograr una gestión sistemática de los proyectos y su alineamiento con los objetivos estratégicos.

Por lo anterior, se requiere invertir en el desarrollo de estas capacidades en todas las dimensiones: competencias del personal, procesos, herramientas y servicios de las PMOs, de modo que se alcancen niveles cada vez más altos que permitan a nuestras organizaciones responder a las exigencias actuales y futuras.

Todas las organizaciones que quieren crecer y ser exitosas tienen el desafío de establecer, mejorar u optimizar la gestión de sus proyectos por medio de las PMOs, que es a la vez una gran oportunidad. Al igual que en otros ámbitos, como la educación, la salud y la energía, este desafío requiere de decisiones hoy para que rindan frutos en el mediano y largo plazo. Cada organización debe enfrentar esta realidad y no dejar pasar esta gran oportunidad, ya que no es una opción, es una obligación de la cual depende su futuro.

## Acerca de esta versión del estudio

El presente documento: “Una herramienta de benchmarking”, que se presenta como un instrumento para el desarrollo de su PMO, corresponde a la tercera versión del estudio “El valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones”, realizado en conjunto entre Deloitte y la Universidad Técnica Federico Santa María, en el año 2015 mantiene los objetivos originales del estudio iniciado en 2013, a saber:

- Entregar una visión general del estado de las PMOs en las organizaciones chilenas
- Determinar el valor de la madurez en la Gestión Corporativa de Proyectos, a través de su relación con la performance de los proyectos dentro de la organización
- Determinar características de las PMOs que agregan valor a la organización
- Contar con una mirada de la evolución de las PMOs en las organizaciones chilenas

Pero además, como un valor agregado del estudio a partir de este año, se incluye una nueva sección que se ha denominado: Benchmarking de su PMO. El objetivo de esta sección es que, además de la valiosa información contenida en el documento, provee a los 110 participantes encuestados en el estudio y también a los interesados en mejorar su PMO, de una herramienta que permita comparar el estado actual de su PMO con la muestra y definir un camino de desarrollo de ésta.

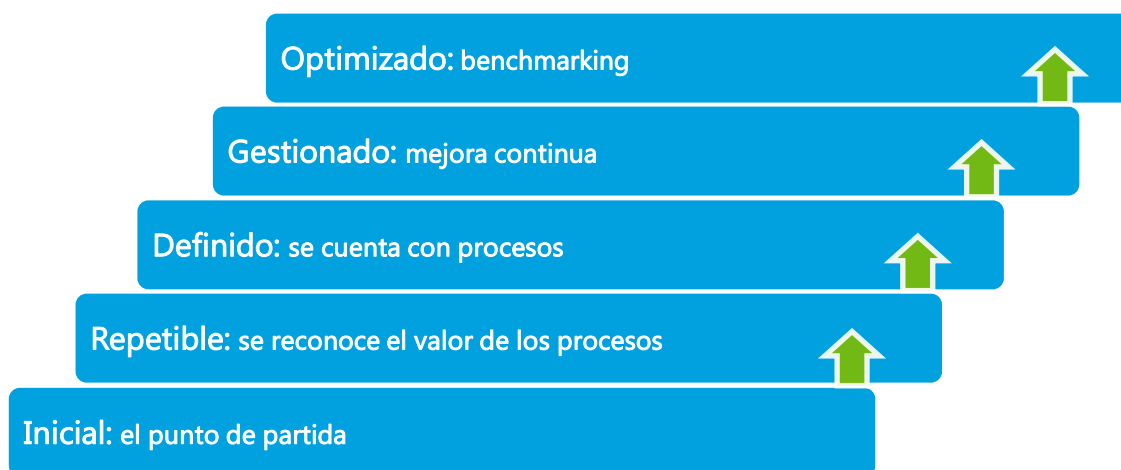
Esperamos que los ámbitos abordados en el estudio así como la invaluable herramienta de benchmarking constituyan un aporte en el desarrollo de su PMO, y que además permita mejorar el posicionamiento y visibilidad al interior de su propia organización, incrementando así su madurez en Gestión Corporativa de Proyectos.

# Madurez

La Gestión Corporativa de Proyectos es la gestión sistemática de proyectos, programas y portafolios y su integración con la infraestructura de gestión de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales.

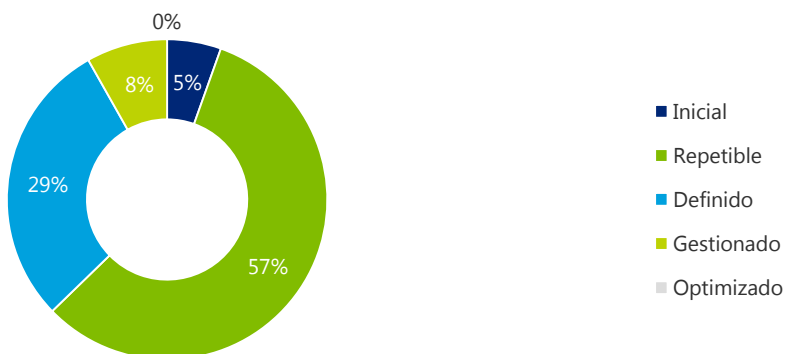
El nivel de madurez de las organizaciones en este ámbito determina el desarrollo de las capacidades de una organización (o área), para que los proyectos estén alineados con los objetivos del negocio, tanto tácticos como estratégicos. En otras palabras, la madurez en Gestión Corporativa de Proyectos promueve realizar los proyectos correctos de manera exitosa.

Considerando el modelo de madurez utilizado (ver detalles en la sección Metodología) se definen los siguientes niveles:



El promedio general de madurez de la muestra analizada es 46%, que corresponde al nivel Repetible y la distribución en los distintos niveles es la siguiente:

Madurez en la Gestión de Proyectos



Un 62% de las organizaciones aún está en etapas tempranas de desarrollo, (inicial y repetible) ya que reconocen la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de desarrollar estas capacidades, sin embargo, no existe una aplicación sistemática de prácticas (Nivel Inicial) o bien reconocen que se requiere definir y desarrollar un conjunto de procesos comunes de gestión de proyectos, de modo tal que el éxito de un proyecto se repita en otros (Nivel Repetible), esto también significa que son prácticas aisladas, sin un respaldo metodológico permanente, que permita identificar y documentar las condiciones que hacen fallar a los proyectos y así prevenirlas. Sin embargo estos procesos no se aplican sistemáticamente en todos los proyectos, por lo que también están muy distantes de contar con procesos de mejora continua (Niveles Definido, Gestionado y Optimizado).

Las características del Nivel Repetible, indican que las PMOs y las organizaciones a las que pertenecen, tienen ya una parte del camino avanzado y deben decidir una estrategia para la selección de los procesos y servicios relevantes que aportarán “quick wins” y para establecer la sistematización de estos procesos, de modo que se incorporen a las actividades permanentes de la gestión de proyectos. En este nivel de madurez, hay que tener mucha precaución de identificar y proponer acciones que aportan valor a la gestión, en un justo equilibrio para que no se considere, por parte de los involucrados, en una carga burocrática o solo se vean como tareas administrativas, lo que sería un factor negativo en el proceso de mejoras, y probablemente haga perder energía a esta implantación y quede estancada en este punto, o en forma más extrema aun, lleve a la disolución de la PMO, situación que en forma estadística se produce a los 3 años de vida de la PMO, que se transforma en una especie de abismo para el que deben prepararse para lograr superarlo.

Por otro lado, hay un 29% que obtiene el nivel de madurez Definido, en el cual estos procesos se aplican sistemáticamente en todos los proyectos. Las PMOs que se encuentran en este nivel de madurez ya han demostrado a la organización que entregan un aporte a los proyectos, por lo que tienen una expectativa mayor de permanencia. Sin embargo, es necesario que también lleven a cabo una revisión interna de sus procesos, porque los interesados exigirán mayores aportes aun, y esto implicará establecer nuevas métricas de desempeño en los servicios de la PMO y establecer planes de mejora concretos.

Se considera pertinente aclarar que un proceso de mejora no solo comprende abordar nuevos procesos y servicios, sino que también puede implicar eliminar o reducir algunos de los procesos vigentes, que por la madurez alcanzada ya no entregan un aporte significativo.

Una situación similar se puede presentar para las PMOs que se encuentran en Nivel Gestionado (8%).

Se observa que no hay organizaciones que presenten Nivel Optimizado.

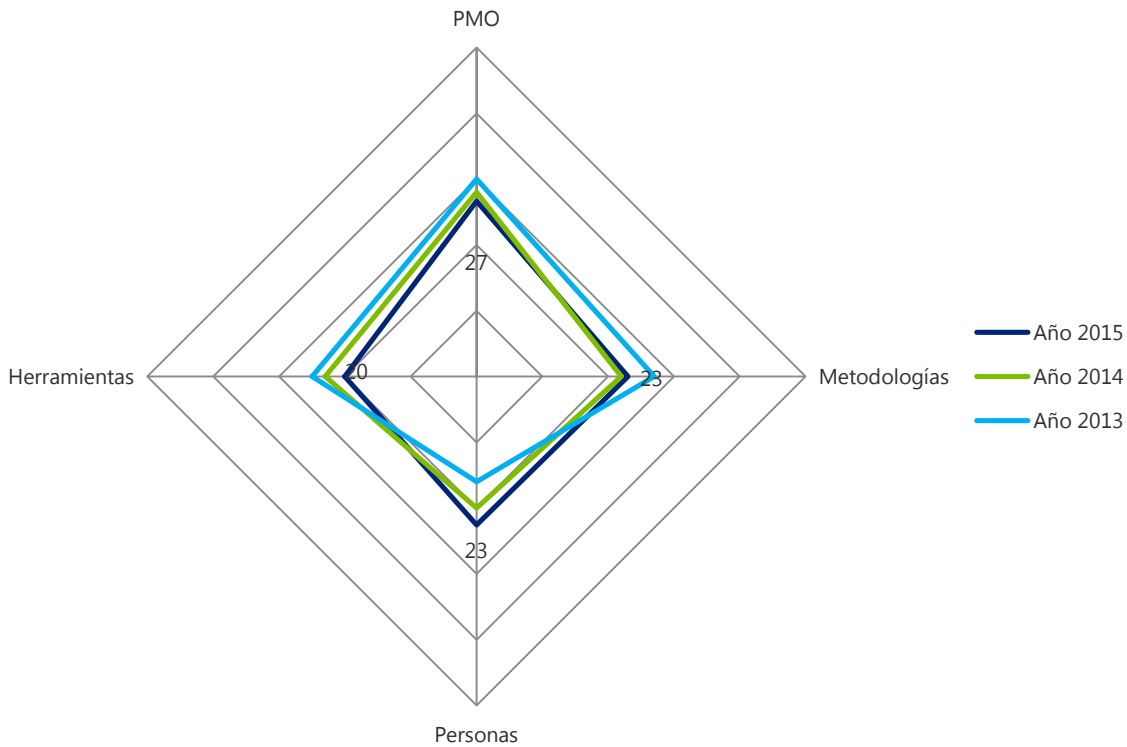
## Dimensiones de la Madurez

El modelo de madurez utilizado considera cuatro dimensiones de madurez:

- PMO
- Metodologías
- Personas
- Herramientas

El siguiente gráfico presenta la madurez de la muestra en estas 4 dimensiones, donde el nivel mínimo de madurez se representa en el centro de los ejes y el máximo (50 puntos) en la curva externa.

### Madurez Promedio de las Diferentes Dimensiones



Como se aprecia en el gráfico, la dimensión de la PMO aparece como la más desarrollada en los tres años, en tanto que la dimensión más débil es la de las Personas tanto para la versión 2013 y 2014, presentando un leve incremento en el año 2015. Este aspecto sigue siendo el elabón débil del proceso de madurez, las personas son el elemento clave en el desarrollo y aplicación de los procesos y el uso adecuado de las herramientas, sin un desarrollo de sus competencias la organización compromete su futuro.



# Performance

La performance o rendimiento se mide por el resultado de los proyectos llevados a cabo en relación al cumplimiento de sus objetivos, y a las restricciones impuestas al proyecto por la organización. Estos factores son plazo, presupuesto, estándares de calidad, satisfacción del cliente, utilización de recursos, etc.

En el contexto de este estudio, la performance (ver detalles en la sección Metodología) se midió en base a indicadores relacionados con:

- Plazos
- Presupuesto
- Satisfacción del cliente

Según los resultados de las variables anteriormente descritas, las organizaciones fueron clasificadas en cuatro niveles de performance:

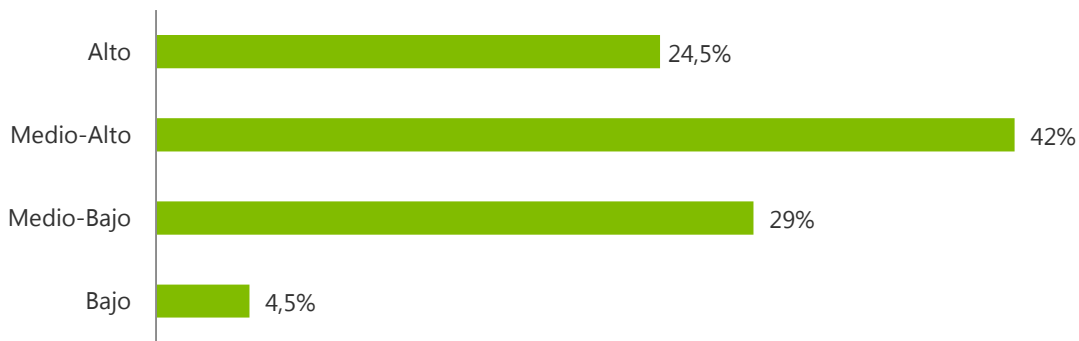
- Performance Alta
- Performance Media-Alta
- Performance Media-Baja
- Performance Baja

El promedio general de performance de la muestra analizada es 60%, que corresponde al nivel Media-Alta.

El 66,5% de las organizaciones (Media-Alta más Alta) presenta buenos niveles de performance en sus proyectos.

Por otro lado, un 33,5% presenta aún niveles bajos de performance en sus proyectos (Medio-Bajo mas Bajo)

## Performance de los proyectos



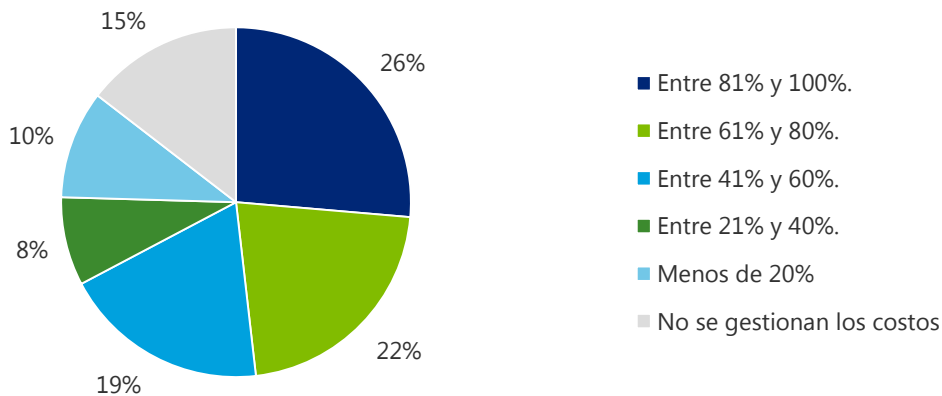
### Variables de la Performance

A continuación se muestran las principales variables que componen la métrica de Performance de los proyectos, las cuales han sido objeto de análisis que ha permitido obtener las conclusiones que se presentan a continuación.

#### Gestión de costos

Sólo un 26% de los casos indica que entre un 81% y 100% de sus proyectos cumplen con el presupuesto. Esta situación es muy favorable para este 26 %, pero la preocupación natural se presenta en el 59% de los casos que cumplen en menos de un 80% con el presupuesto, y más aun, sobre el 15% que no gestiona el presupuesto. ¿Qué están haciendo estas PMOs para que este factor significativo en las restricciones de los proyectos sea gestionado?

### Porcentaje de proyectos dentro del presupuesto



También se les solicitó a los participantes que señalaran el rango del sobrecosto que presentan sus proyectos indicando que porcentaje del total de proyectos se encuentra en cada uno de los rangos indicados. Los resultados se muestran en la siguiente tabla. La columna “% PMOs” indica el % de organizaciones que afirman que sus proyectos caen en la categoría indicada en la columna “Rango de Sobrecosto” y la columna “% Proyectos” indica el % de proyectos que caen en dicha categoría. Por ejemplo: el 53% de las PMOs indica que el 20% de sus proyectos terminan bajo el presupuesto. En el extremo opuesto, el 24% de las PMOs indica que el 11% de sus proyectos presentan un 75% o más de sobrecosto.

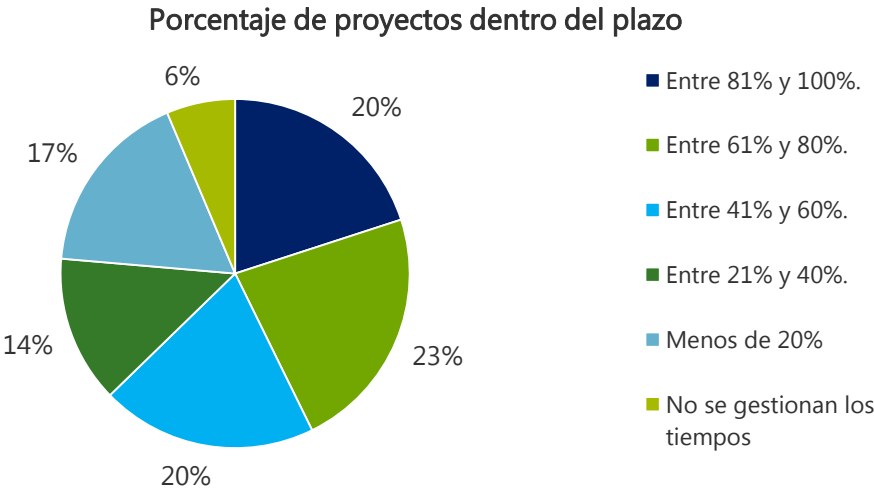


<b>% PMOs</b>	<b>Rango de Sobrecosto</b>	<b>% Proyectos</b>
<b>53%</b>	Terminan bajo el presupuesto	20%
<b>70%</b>	Terminan en el presupuesto	49%
<b>67%</b>	Terminan con hasta un 25 % de sobrecosto	21%
<b>52%</b>	Terminan entre un 26% y un 50% de sobrecosto	19%
<b>36%</b>	Terminan entre un 51% y un 75% de sobrecosto	16%
<b>24%</b>	Terminan con más de un 75% de sobrecosto	11%

Resulta importante destacar, por lo que significa en términos de performance, que un 52% de las organizaciones indica que un 19% de sus proyectos termina con un sobrecosto de entre un 26% y un 50%. Si se simplifica el análisis, en la mitad de las organizaciones, un quinto de los proyectos llega a costar hasta un 50% más. Haciendo un pequeño ejercicio, si el presupuesto para el año en proyectos es de USD 5 millones, significa USD 1 millón (un quinto) en realidad no costará ese millón sino USD 1.5, es decir USD 500 mil de sobrecosto, un 10% del presupuesto original. ¡¡Con ese presupuesto, se puede montar una PMO!!

**Gestión de plazos**

Un 20% de los casos indican que entre un 81% y 100% de sus proyectos cumplen con los plazos.



También se les solicitó a los participantes que señalaran el rango de sobretiempo de sus proyectos. Los resultados se muestran en la siguiente tabla. La columna “% PMOs” indica el % de organizaciones que afirman que sus proyectos caen en la categoría indicada en la columna “Rango de Sobretiempo” y la columna “% Proyectos” indica el % de proyectos que caen en dicha categoría. Por ejemplo: el 48% de las PMOs indica que el 13% de sus proyectos termina antes del plazo planificado.

% PMOs	Rango de Sobretiempo	% Proyectos
48%	Terminan antes del plazo planificado	13%
73%	Terminan en el plazo planificado	44%
67%	Terminan con hasta un 10% de sobretiempo	22%
70%	Terminan entre un 11% y un 30% de sobretiempo	22%
56%	Terminan entre un 31% y un 50% de sobretiempo	24%
43%	Terminan entre un 51% y un 75% de sobretiempo	17%
28%	Terminan con más de un 75% de sobretiempo	22%

Haciendo un análisis similar al de la gestión de costos, más de la mitad (un 56%) de las organizaciones indica que un cuarto de sus proyectos (24%) termina con un sobretiempo de hasta un 50%. Si el promedio duración de esos proyectos es de un año, significa que terminarán en promedio con una duración de 18 meses. ¡¡En 6 meses la competencia ya tomó la delantera!!

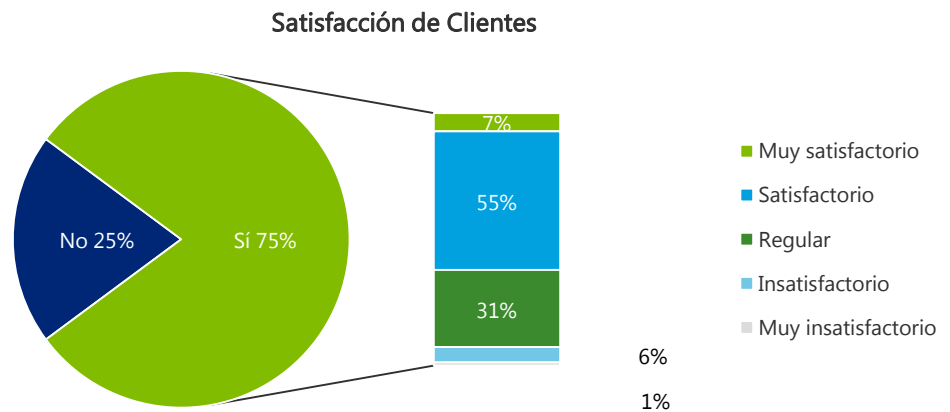
## Satisfacción de clientes

Si bien es difícil establecer una métrica objetiva para medir el cumplimiento del alcance de los proyectos, una variable que se puede asociar al logro del alcance y de los objetivos propuestos, es la aceptación de los resultados por parte por parte del cliente, que se mide con la variable de satisfacción del cliente.

Con base en lo indicado anteriormente, se preguntó a los participantes si aplicaban algún mecanismo de medición de la satisfacción de los clientes con el resultado de los proyectos y un 75% de los casos indica que sí se realiza algún proceso de medición de este aspecto.

Sobre este subconjunto, un 62% indica que tiene resultados satisfactorios o muy satisfactorios en sus mediciones. Por otra parte, el 31% obtiene resultados regulares y un 7% obtiene resultados insatisfactorios o muy insatisfactorios.

Si se consideran en su conjunto los resultados no satisfactorios (Regular, Insatisfactorio y Muy Insatisfactorio), se obtiene un 38% de las organizaciones en que los resultados de los proyectos realmente no se hacen cargo o lo hace parcialmente de las necesidades del negocio, lo cual significa una ineficiencia clara en función de sus objetivos.



También se solicitó que indicaran el mecanismo de medición utilizado, resultando que la Realización de encuestas de satisfacción es el más utilizado, con un 50%.

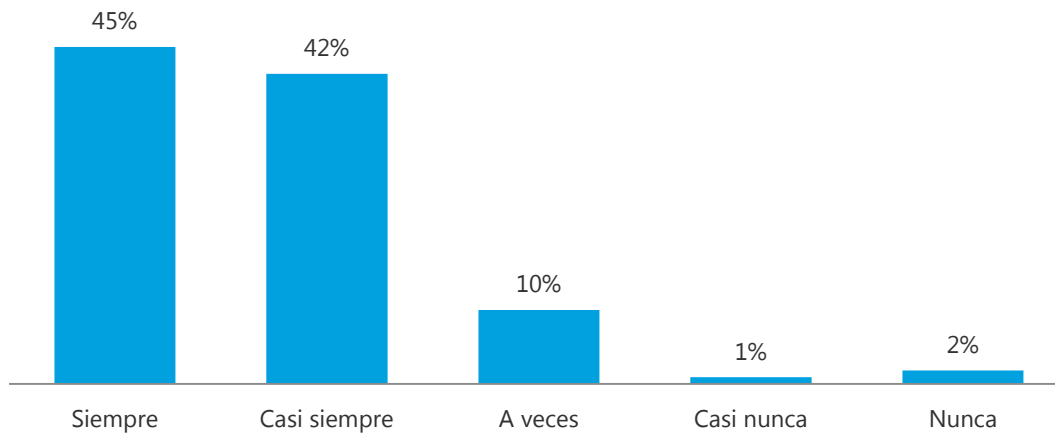
## Cómo se mide la satisfacción de clientes



## Uso de productos o resultados por los clientes

Un 87% de los encuestados declara que existe una alta tasa de utilización de los productos o servicios resultados de los proyectos (siempre y casi siempre). Sin embargo, un 10% dice que "a veces" y un 3% que "casi nunca" o "nunca" los productos o servicios son utilizados, luego de ser entregados por los proyectos para su operación. Esta situación debe ser motivo de análisis a nivel de gestión del portafolio de proyectos o de inversiones.

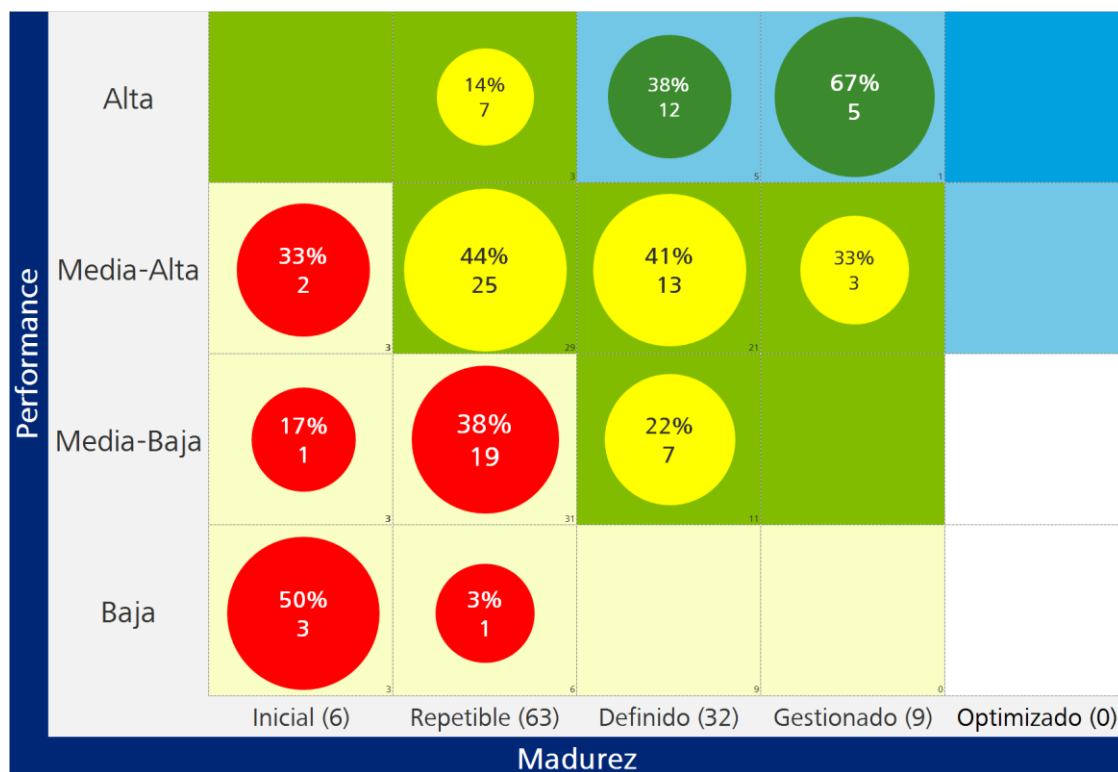
Uso posterior de productos o servicios



# Madurez y Performance

Como parte de los objetivos de este estudio, se busca mostrar el valor de la madurez a través de su relación con la performance de los proyectos en la organización.

En el siguiente gráfico se representa la relación mencionada, la cual muestra que, a medida que la madurez aumenta, se incrementa el porcentaje de organizaciones con mayor performance de sus proyectos (performance Alta y Media-Alta) y no presentan proyectos con baja performance. En el nivel más bajo de madurez, el nivel Inicial, no se presentan proyectos de performance Alta.



En los niveles de madurez Repetible y Gestionado, se encuentra la mayor dispersión de la performance, pero se concentran la mayoría de los casos en los tramos intermedios.

El mayor número de casos se encuentra en el cuadrante de madurez Repetible y performance Media-Alta, lo que indica que es necesario planificar acciones por parte de esas PMOs para mejorar la performance de sus proyectos, tomando el modelo de gestión y las características de la madurez en los niveles Definido o Gestionado.

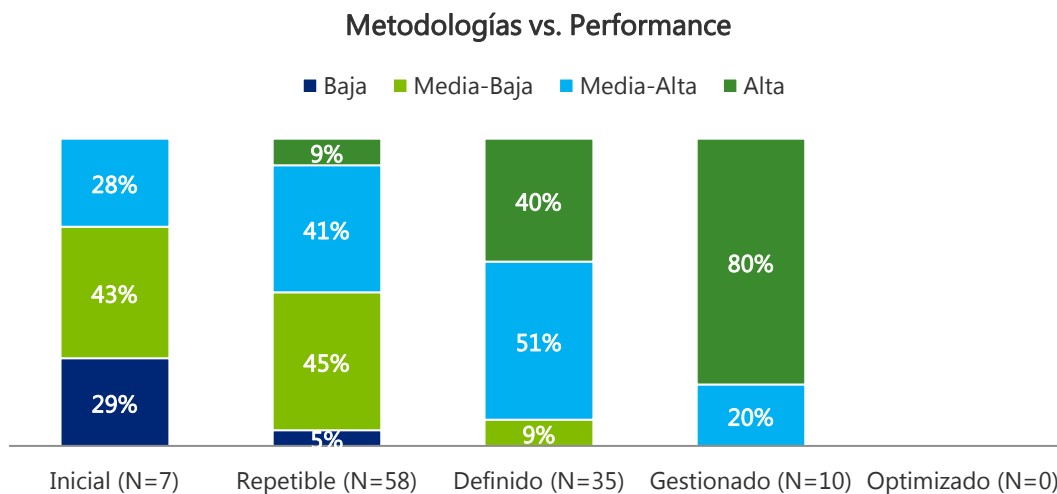
## Relación entre cada dimensión de madurez y la performance.

A través de un análisis de correlaciones, se pudo observar que la dimensión de madurez que más afecta la performance es la dimensión de las Metodologías, con un coeficiente de correlación de 0,29. Por otra parte, la dimensión de la PMO también se correlaciona significativamente con la performance, con un coeficiente de 0,30. Es decir, las iniciativas más relevantes que afectan positivamente la performance de los proyectos de una organización son: el contar con procesos bien definidos para la gestión de portafolios, dirección de proyectos y programas; y una PMO que defina, mantenga y evolucione estos procesos, como parte de sus servicios.

A continuación se presenta el análisis detallado de la relación entre madurez y performance, para las dimensiones de la PMO, las Personas y las Metodologías. Se excluye la dimensión de las Herramientas, ya que no se cuenta con antecedentes para establecer una relación clara entre madurez de este factor con la performance.

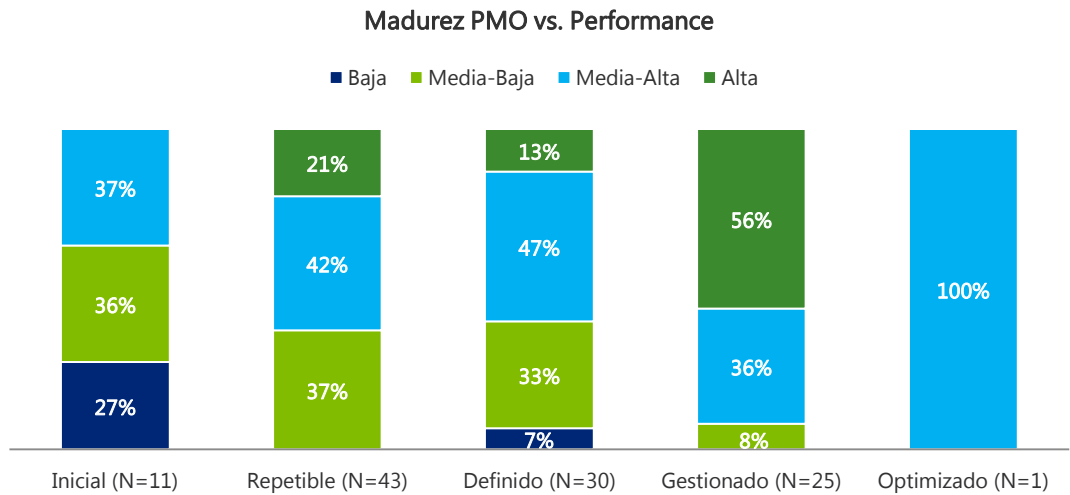
### La dimensión de las metodologías

Para esta dimensión se observa notoriamente una relación entre la madurez y la performance, a mayor nivel de madurez, más organizaciones con performance Alta en esta dimensión, asimismo para niveles de madurez Baja, la performance es Baja, lo que deja de manifiesto el peso que tiene el nivel de madurez de las metodologías en la performance.



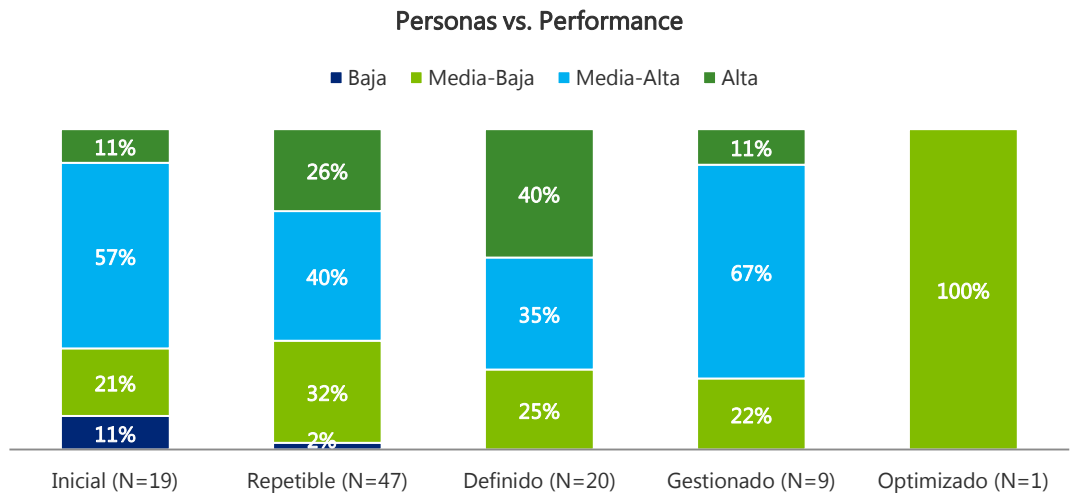
## La dimensión de la PMO

En relación a la dimensión de la PMO, se aprecia que ocurre un aumento de organizaciones en niveles altos de performance (Medio-Alta a Alta) a medida que aumenta la madurez.



## La dimensión de las personas

Como se puede apreciar en el gráfico es difícil encontrar una relación clara con la madurez, ya que no se puede concluir que la performance tienda a aumentar o disminuir ante cambios en la madurez de esta dimensión.

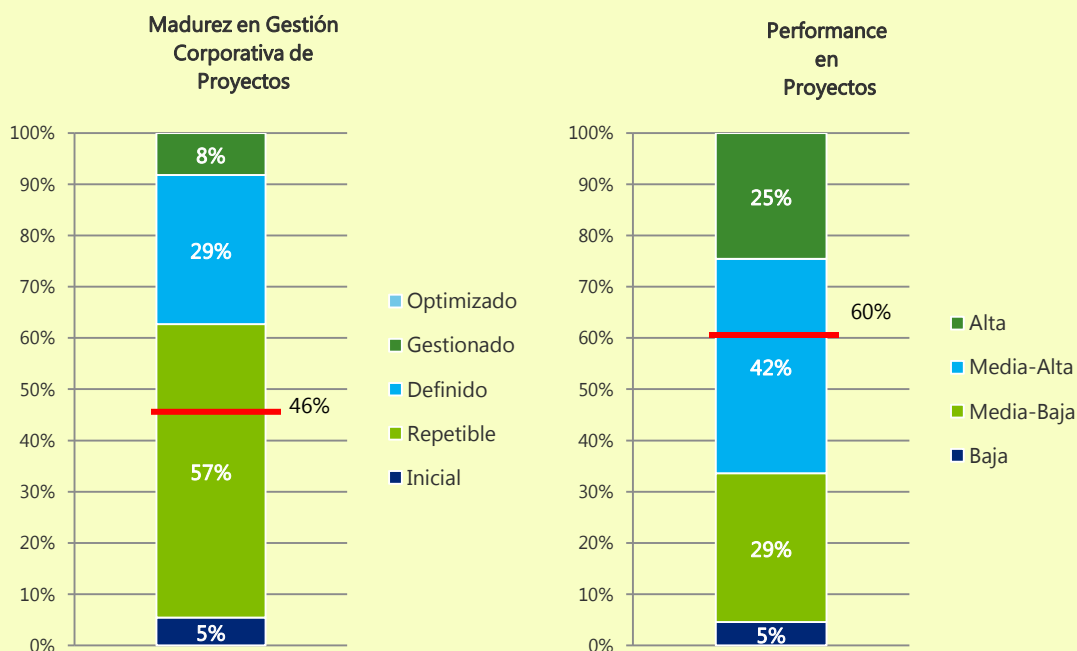




# Benchmarking de su PMO

Para realizar el benchmarking de su PMO, se consideran dos métricas: por una parte, se mide la Madurez en Gestión Corporativa de Proyectos de la organización y por otra parte se mide la Performance de los proyectos de la organización. El detalle de los modelos de Madurez y Performance aplicados en el estudio se encuentra en la sección Metodología.

El gráfico presentado a continuación resume los niveles de Madurez y Performance de la muestra utilizada en el presente estudio.



**Promedio Nivel de Madurez**

**Promedio Nivel de Performance**

Un 57% de los casos tiene un Nivel de Madurez Repetible, con un puntaje promedio de 92 que, en escala porcentual, equivale a un promedio del 46%.

Un 42% de los casos tiene un Nivel de Performance Media-Alta, con un puntaje promedio de 18 que, en escala porcentual, equivale a un promedio del 60%.

Para determinar los niveles de Madurez y Performance asociados a su PMO, siga las instrucciones indicadas a continuación. Respondiendo unas pocas preguntas claves y sumando los puntajes obtenidos determinará su nivel.

Los niveles así obtenidos son una muy buena aproximación de los niveles determinados para los participantes del estudio, a los que se les ha aplicado el modelo completo, pero no reemplazan un benchmarking detallado.

## Nivel de Madurez de su PMO

Para calcular el Nivel de Madurez de su PMO, debe sumar el puntaje obtenido en las 10 preguntas siguientes y utilizar la tabla a continuación:

Nivel	Score	Su nivel (marque con una X)
Inicial	0 - 8	
Repetible	8 - 15	
Definido	15 - 21	
Gestionado	21 - 27	
Optimizado	27 - 29	

### Preguntas

#### 1) ¿Cuáles de los siguientes factores críticos de éxito están claramente resueltos por su PMO?

**1.1 La PMO está estructurada adecuadamente para prestar el conjunto de servicios requeridos por el negocio y son de alta de calidad.**

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

**1.2 El rendimiento de los proyectos bajo la gestión de la PMO es medido adecuadamente**

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

**1.3 La PMO provee un valor mucho mayor que sólo el hecho de reportar el estado de los Proyectos.**

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

#### 2) ¿Cómo se relaciona su PMO con la organización?

**Puntaje:**

- Presta servicios a un solo proyecto = 1
- Presta servicios a una unidad ejecutora de proyectos = 2
- Presta servicios a una unidad de control de gestión = 3
- Presta servicios al más alto nivel = 4
- Otro = 0

### 3) ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su PMO?

**Puntaje:**

- Menos de 1 año = 0
- Entre 1 y 2 años = 1
- Entre 2 y 3 años = 2
- Entre 3 y 4 años = 3
- Entre 4 y 5 años = 4
- Más de 5 años = 5

### 4) ¿Mide la satisfacción de los clientes con entrevistas periódicas a clientes (paneles de clientes) en relación a los resultados de los proyectos?

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

### 5) ¿Qué indicadores de desempeño utiliza su empresa para determinar el rendimiento de los proyectos? Marque todos los que apliquen.

#### 5.1 Desviación de Plazos

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

#### 5.2 Valor Ganado (EV)

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

#### 5.3 Avance o % Completado

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

#### 5.4 Gráficas Burndown

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

### 6) El desarrollo y aprobación de un plan de proyecto en mi organización, ¿contempla un plan de Gestión de Alcance (administración de requisitos y cambios)?

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

**7) En mi PMO, ¿existe un proceso de evaluación, selección y priorización de iniciativas?**

**Puntaje:**

- No existe = **0**
- La evaluación, selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización = **0**
- Se realiza por un comité que analiza las propuestas de proyectos y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización = **1**
- Se realiza por un comité que analiza las propuestas de proyectos y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización, soportado por una herramienta automatizada = **2**

**8) ¿Cuántos años de experiencia en promedio en temas relacionados con la dirección de proyectos tiene el personal de su PMO?**

**Puntaje:**

- Menos de 1 año = **0**
- Entre 1 y 3 años = **1**
- Entre 3 y 5 años = **2**
- Entre 5 y 10 años = **3**
- Más de 10 años = **4**

**9) ¿Cuál de los siguientes factores críticos están resueltos por su PMO?**

**9.1 El personal de la PMO es calificado y tiene amplia experiencia práctica y conocimientos en Gestión Corporativa de Proyectos.**

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

**9.2 Existe un proceso definido y claro para el desarrollo de las competencias en Gestión Corporativa de Proyectos.**

**Puntaje:** Si = 1, No = 0

10) En mi PMO, las herramientas de software que se usan para la Gestión de Portafolios y la Dirección de Proyectos y Programas (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:

**Puntaje:**

- No existe herramienta = **0**
- Herramientas como hojas de cálculo, procesadores de texto, presentación, o similares = **0**
- Herramientas como hojas de cálculo y además herramientas especiales para Dirección de Proyectos y Programas, en forma individual para los jefes de proyectos = **1**
- Herramientas de Gestión Corporativa de Proyectos integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real = **2**
- Herramientas de Gestión Corporativa de Proyectos que están integradas con otros sistemas corporativos (ERP, CRM, ...) = **3**

**Performance de sus proyectos**

Para calcular el Nivel de Performance de sus proyectos, debe sumar el puntaje obtenido en las 3 preguntas siguientes y utilizar la tabla a continuación:

Nivel	Score	Su nivel (marque con una X)
Baja	0 - 4	
Media - Baja	4 - 8	
Media - Alta	8 - 12	
Alta	12 - 15	

**Preguntas**

1) Señale el % de proyectos gestionados por la PMO que terminan dentro del presupuesto

**Puntaje:**

- Entre 81% y 100% = **5**
- Entre 61% y 80% = **4**
- Entre 41% y 60% = **3**
- Entre 21% y 40% = **2**
- Menos de 20% = **1**
- No se gestionan los costos = **0**

**2) Señale el % de proyectos gestionados por la PMO que terminan dentro del plazo**

**Puntaje:**

- Entre 81% y 100% = **5**
- Entre 61% y 80% = **4**
- Entre 41% y 60% = **3**
- Entre 21% y 40% = **2**
- Menos de 20% = **1**
- No se gestionan los tiempos = **0**

**3) Indique los resultados del proceso de medición de la satisfacción de los clientes:**

**Puntaje:**

- Muy Satisfactoria = **5**
- Satisfactoria = **3**
- Regular = **1**
- Insatisfactoria = **0**
- Muy Insatisfactoria = **0**
- No se mide la satisfacción de los clientes = **0**

# Resultados por Dimensiones

A continuación se presentan los resultados detallados del estudio, en base a las dimensiones de madurez ya identificadas, partiendo por los resultados relacionados con la PMO propiamente tal, luego los aspectos metodológicos, de personas y de las herramientas.

## Estado de las PMOs

### Edad de las PMOs

Es posible observar que las PMOs son aún muy jóvenes, ya que en el 60% de los casos tienen menos de tres años de funcionamiento, mientras que solo el 40% tiene más de tres años. Es decir, en general, las PMOs se encuentran en etapas tempranas de desarrollo.

Años de funcionamiento de PMO	%
Menos de 1 año	19%
Entre 1 y 2 años	17%
Entre 2 y 3 años	24%
Entre 3 y 4 años	14%
Entre 4 y 5 años	11%
Más de 5 años	15%

Las PMOs suelen actuar como catalizadores de la madurez de las organizaciones en la gestión de proyectos, aunque en etapas tempranas este efecto es menos evidente, ya que su foco está más orientado a consolidar la PMO propiamente tal, logrando un posicionamiento más importante en la estructura organizacional.

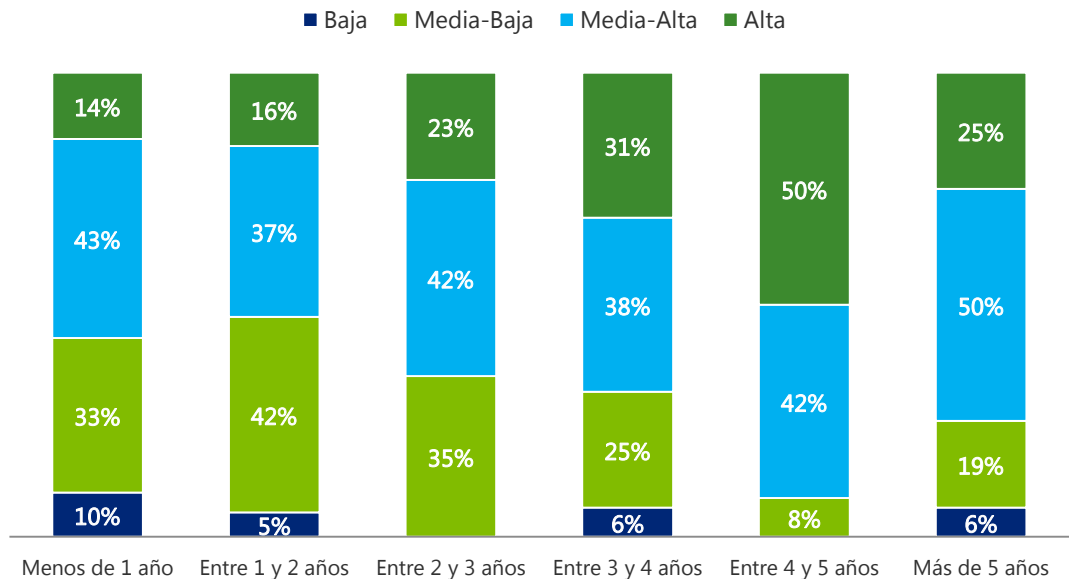


## Edad de las PMOs y performance

Se puede observar que a medida que la edad de la PMO aumenta hasta los 5 años, mejora la performance de los proyectos, por lo que se puede concluir que la edad de la PMO afecta positivamente los resultados de los proyectos.

Sin embargo, es importante señalar que la edad por sí sola no basta para que la PMO desarrolle mejor su trabajo. Para lograr el éxito deben existir planes de desarrollo para el área, políticas claras, una visión y misión definidas (como para cualquier área dentro de la organización), con servicios claramente establecidos, así como su dotación y relación con el resto de la organización.

### Edad de la PMO vs. Performance

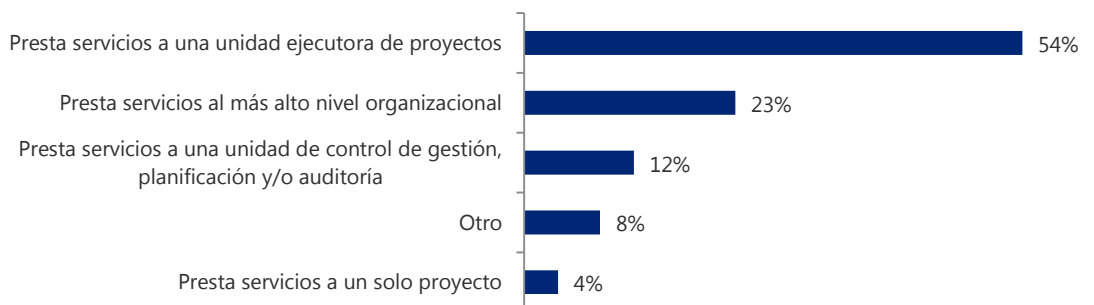


## ¿Cómo se relaciona la PMO con la organización a la que pertenece?

Es importante conocer cómo se relaciona la PMO con la organización, pues permite saber la cobertura organizacional de esta y por tanto, el tipo de proyectos en los que está involucrada, la cantidad de proyectos, la importancia y complejidad de ellos y los servicios que debería prestar.

En relación al área donde la PMO entrega sus servicios, los resultados indican que la mayoría de las oficinas de proyectos (54%) prestan servicios a una unidad ejecutora de proyectos, y no en niveles organizacionales más altos, tal como se observa en la siguiente gráfica:

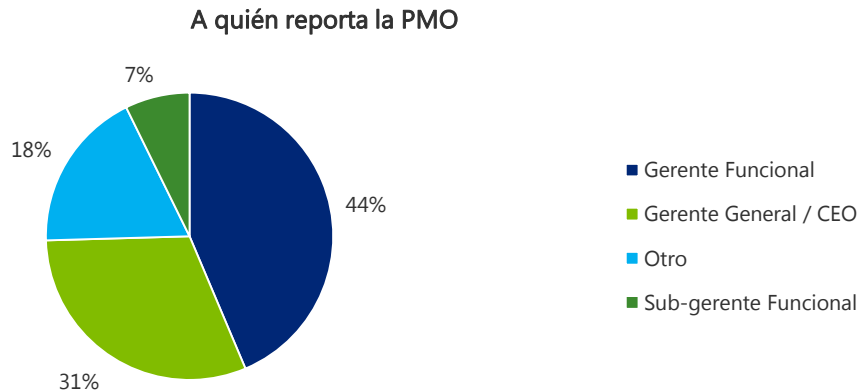
### La PMO presta servicio a



## La PMO y los Directores de Proyectos

La cantidad de directores de proyectos que reportan a la PMO está en el rango de 1 a 20 en el 88% de las organizaciones. En el otro extremo, solo un 3% de las PMOs reciben reportes de más de 100 jefes de proyecto, por lo que las PMOs de gran envergadura, en relación a la cantidad de proyectos bajo su ámbito de operación, no son muy comunes en nuestra realidad.

### ¿A quién reporta la PMO?



La mayor parte de las PMOs (44%) reporta a la persona que está a cargo del área en que se desempeña, es decir, al Gerente Funcional, mientras que un 31% reportan al gerente general o CEO de la organización.

Un 18% de las PMOs reportan a otras posiciones, tales como: Directores, comité de proyectos, líderes regionales o encargados.

La dependencia directa de un alto nivel ejecutivo, que a su vez es también responsable de la ejecución de los proyectos, podría producir una percepción de conflicto de intereses de la PMO para entregar sus resultados y recomendaciones, por estar involucrada directamente con el nivel ejecutivo. Es necesario revisar esta situación para permitir la independencia de los servicios de la PMO.

### Servicios de la PMO

Una PMO es definida principalmente por las funciones que realiza o los servicios que presta. Para analizar este aspecto, se presentó a los participantes un catálogo de 27 servicios y se les pidió que los clasificaran de acuerdo a los siguientes criterios:

- No existe servicio o función
- El servicio o función está definido y documentado, pero no se aplica
- El servicio o función está definido y documentado, pero no es aplicado regularmente
- El servicio o función está definido y documentado y es aplicado regularmente

En resumen, los servicios más presentes/desarrollados en las PMOs analizadas son:

- Reportar el estado de los proyectos/programas a la administración superior (71%)
- Desarrollar y mantener un panel de control de programas/proyectos (62%)
- Monitorear y controlar el desempeño de los programas/proyectos (56%)
- Implementar y operar un sistema de información de proyectos (55%)
- Desarrollar e implementar metodologías estándares (53%)

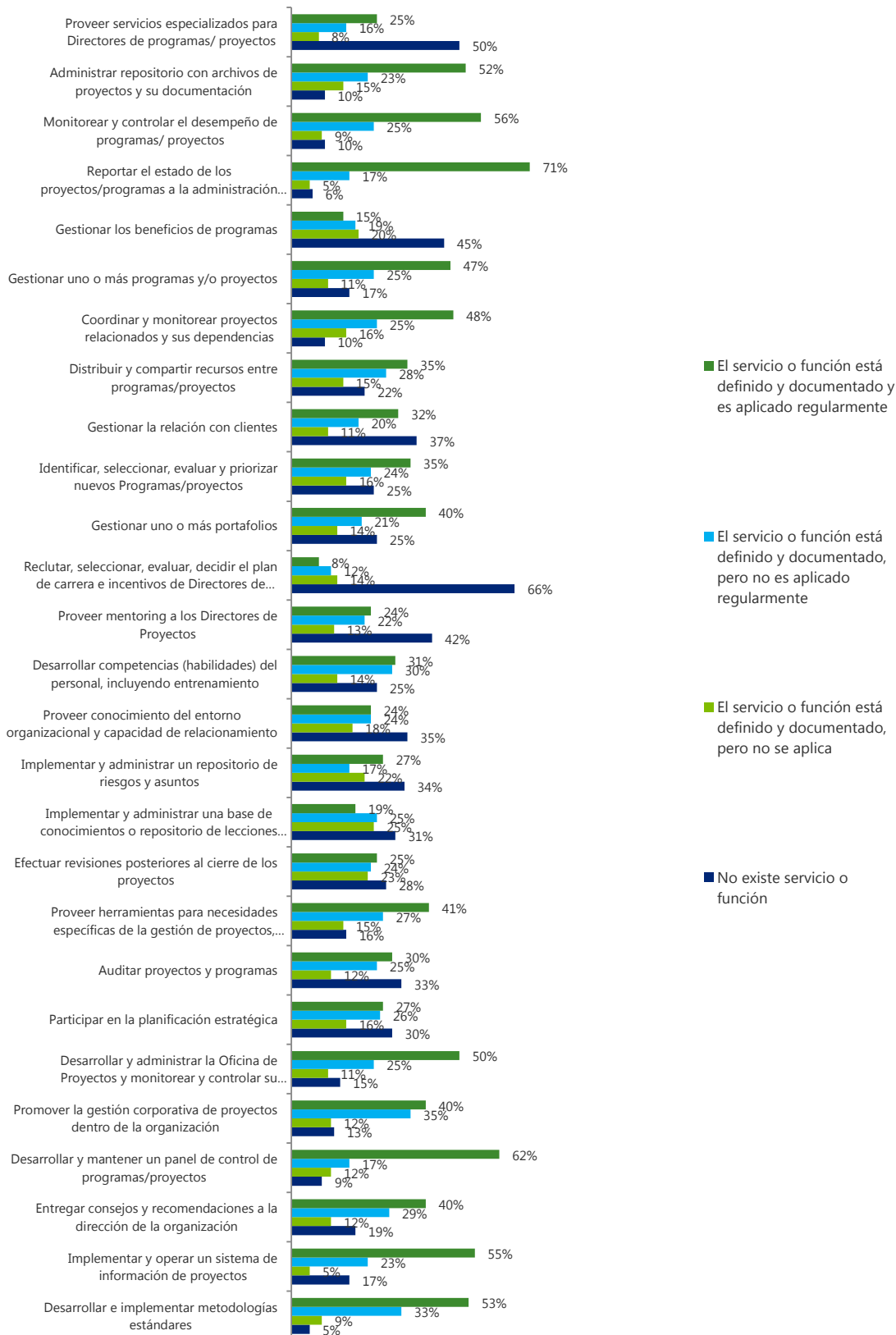
Todos los anteriores, servicios o funciones con una orientación operativa.

Por otro lado, los servicios menos presentes/desarrollados son:

- Reclutar, seleccionar, evaluar, decidir el plan de carrera e incentivos de Directores de Proyectos (66%)
- Proveer servicios especializados para Directores de programas/proyectos (50%)
- Gestionar los beneficios de programas (45%)

El siguiente gráfico presenta los resultados de este análisis en detalle.

### Servicio de la PMO



## Enfoque de la PMO

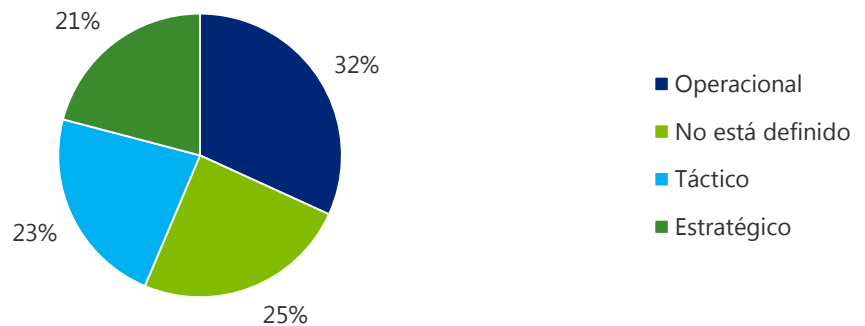
Con base en los servicios que prestan y su valor agregado a la organización, se tipificó a las PMOs en 3 categorías:

- Operacional
- Táctico
- Estratégico

Del total de las PMOs que participaron del estudio, se puede observar que en su mayoría (32%) son PMOs con un enfoque Operacional, seguidas por aquellas que tienen un enfoque Estratégico (23%). Ya en menor cantidad, tenemos aquellas con un enfoque Táctico (21%).

Es importante destacar que un 25% de las PMOs, no tienen un enfoque claro ni bien definido. Esta indefinición afecta negativamente a la PMO respecto de la percepción de valor dentro de la organización, ya que al no definir claramente cuáles son sus objetivos y cuál es el valor que aporta a los distintos stakeholders de la PMO (no de los proyectos), éstos perciben que son otros los que obtienen el valor y como consecuencia dejan de apoyar su operación.

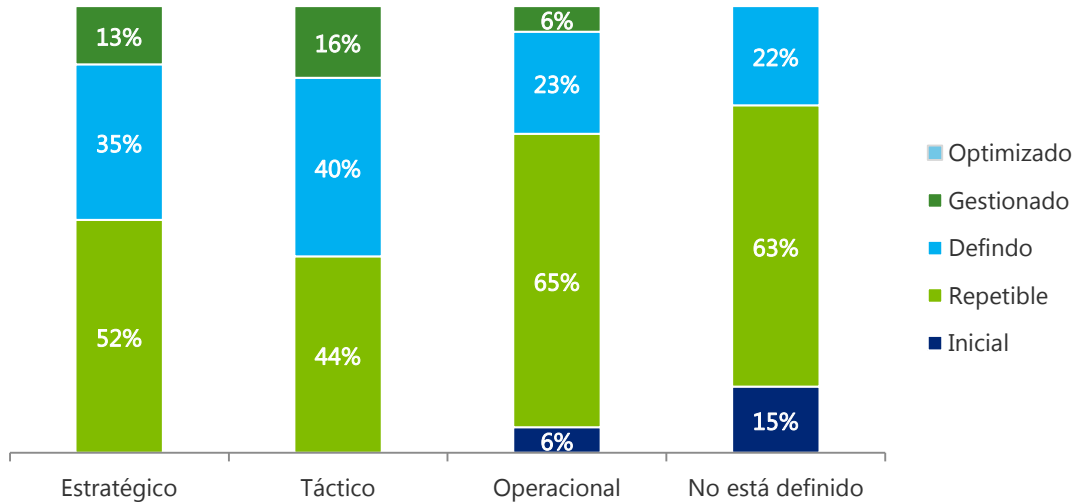
Enfoque de la PMO



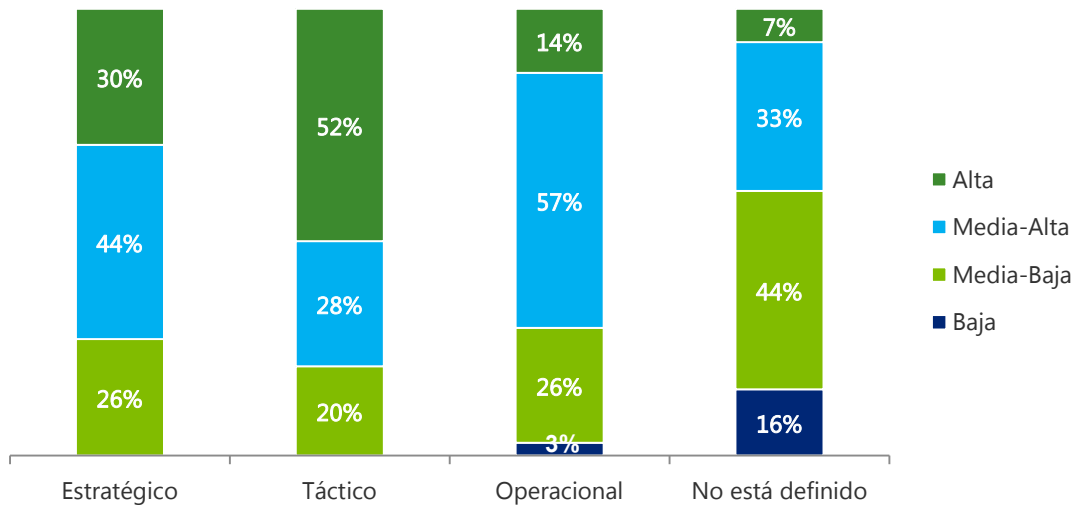
## Enfoque de la PMO vs madurez y performance

Los siguientes gráficos presentan la relación entre el Enfoque de la PMO y la madurez y performance respectivamente. Lo más destacable, y que es un factor a considerar en la decisión de invertir en el desarrollo de una PMO, es que tanto la madurez como la performance tienden a niveles más bajos cuando el enfoque de la PMO es Operacional o no está definido.

### Enfoque PMO vs Madurez



### Enfoque PMO vs Performance



## Dotación de las PMOs

En promedio, las oficinas de proyectos están compuestas por quince personas. Este equipo está conformado por personas internas y externas a la empresa, teniendo como promedio 7 personas internas de la empresa y 6 externas.

## Efectos de la PMO en los resultados de los proyectos

Se espera que en las organizaciones que cuentan con una PMO se produzcan efectos positivos en relación a los resultados de los proyectos. En el estudio, se evaluó este efecto preguntando si medían los resultados de los proyectos. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

% PMOs	ITEM	% Efecto
53%	Disminución de proyectos fallidos	37%
60%	Disminución del atraso en los proyectos	28%
59%	Aumento de proyectos dentro del plazo	31%
48%	Disminución del sobrecosto de los proyectos	26%
42%	Aumento de proyectos dentro del presupuesto.	31%
49%	Aumento en la productividad de los equipos de proyecto.	33%
55%	Aumento de la cantidad de proyectos gestionados.	52%
55%	Aumento en la adherencia a los procesos de gestión de proyectos	43%

*(Número total de encuestas = 110)*

El efecto más recurrente de la PMO está en la disminución del atraso en los proyectos, un 60% de las organizaciones indica que se disminuyó el atraso en los proyectos en un 28% en promedio.

Por otro lado, el efecto más significativo es el aumento de la cantidad de proyectos gestionados, un 55% de las organizaciones indica que se aumentó en promedio un 52% la cantidad de proyectos gestionados.

Al analizar estos efectos, claramente la PMO es un agente en el incremento de la madurez y especialmente la performance de los proyectos en la organización. Es decir, la iniciativa de diseñar y desarrollar una pMO en la organización es una inversión que genera retornos cuantificables.



## Factores de éxito resueltos por la PMO

### Factores críticos de éxito resueltos por la PMO



Se observa a simple vista que solo 5 factores están resueltos por más del 50% de las organizaciones.

A partir de la experiencia y conocimientos del equipo de consultores a cargo del trabajo, los factores críticos fundamentales que están resueltos en las PMOs exitosas dan una señal para aquellas que presentan problemas en su implementación, que deben trabajar en gestionar estas variables, como parte de su proceso de mejora.

Analizando el otro extremo, es decir, los factores que no están resueltos por las PMOs, destaca que sólo en un 28% de las PMOs existe un proceso definido y claro para el desarrollo de las competencias de Gestión Corporativa de Proyectos y otro 29% cuenta con un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos.

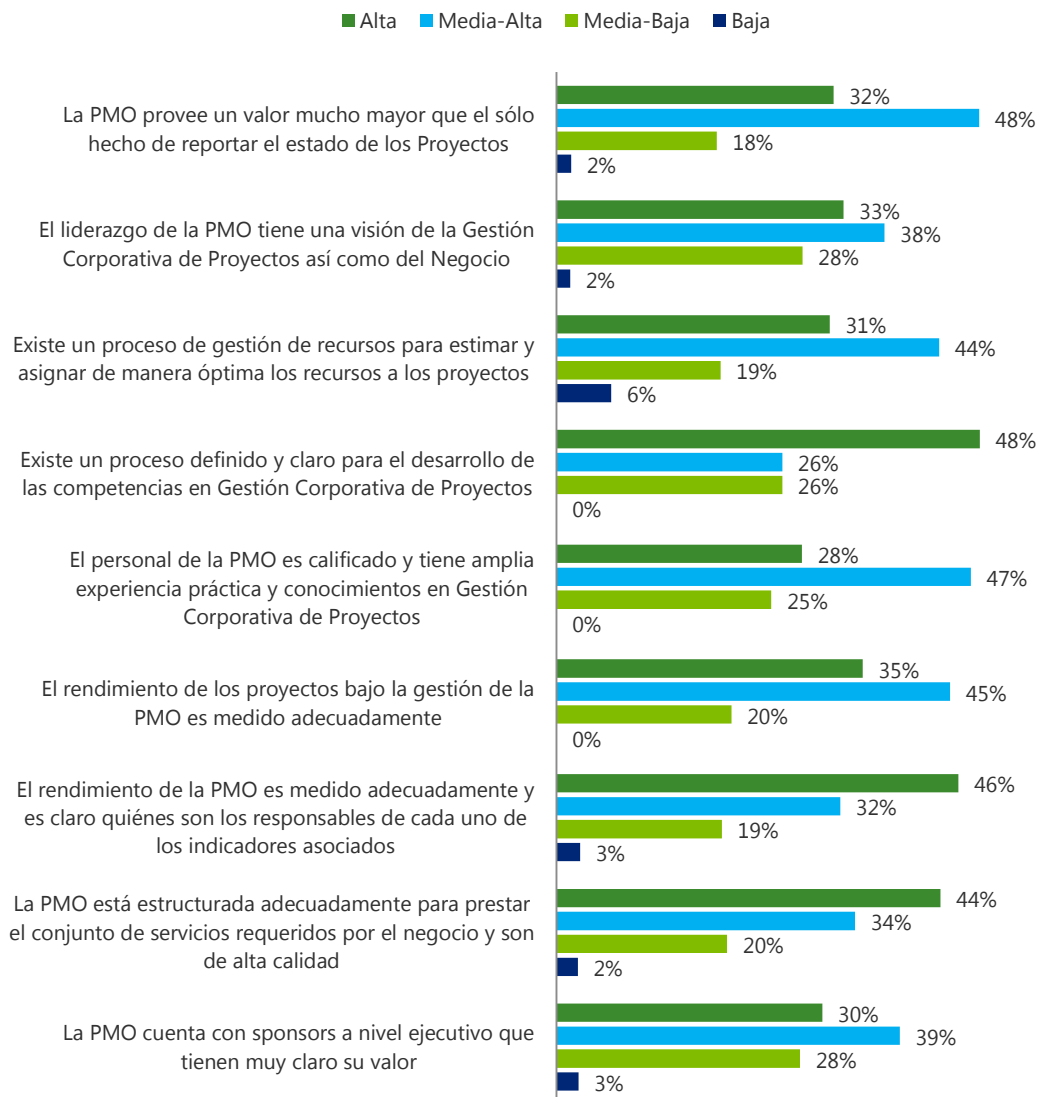
Es preciso entonces, establecer políticas en relación a la gestión de los recursos humanos, de manera que a partir de la mejora de estos factores, las PMOs tengan mayor incidencia en el éxito de los proyectos.

## Factores de éxito y performance

Al analizar los factores de éxitos presentes en la organización en relación a la performance de los proyectos se puede concluir que los factores más relevantes en la performance son:

- Existe un proceso definido y claro para el desarrollo de las competencias en Gestión Corporativa de Proyectos
- El rendimiento de la PMO es medido adecuadamente y es claro quiénes son los responsables de cada uno de los indicadores asociados

### Factores de éxito vs. Performance

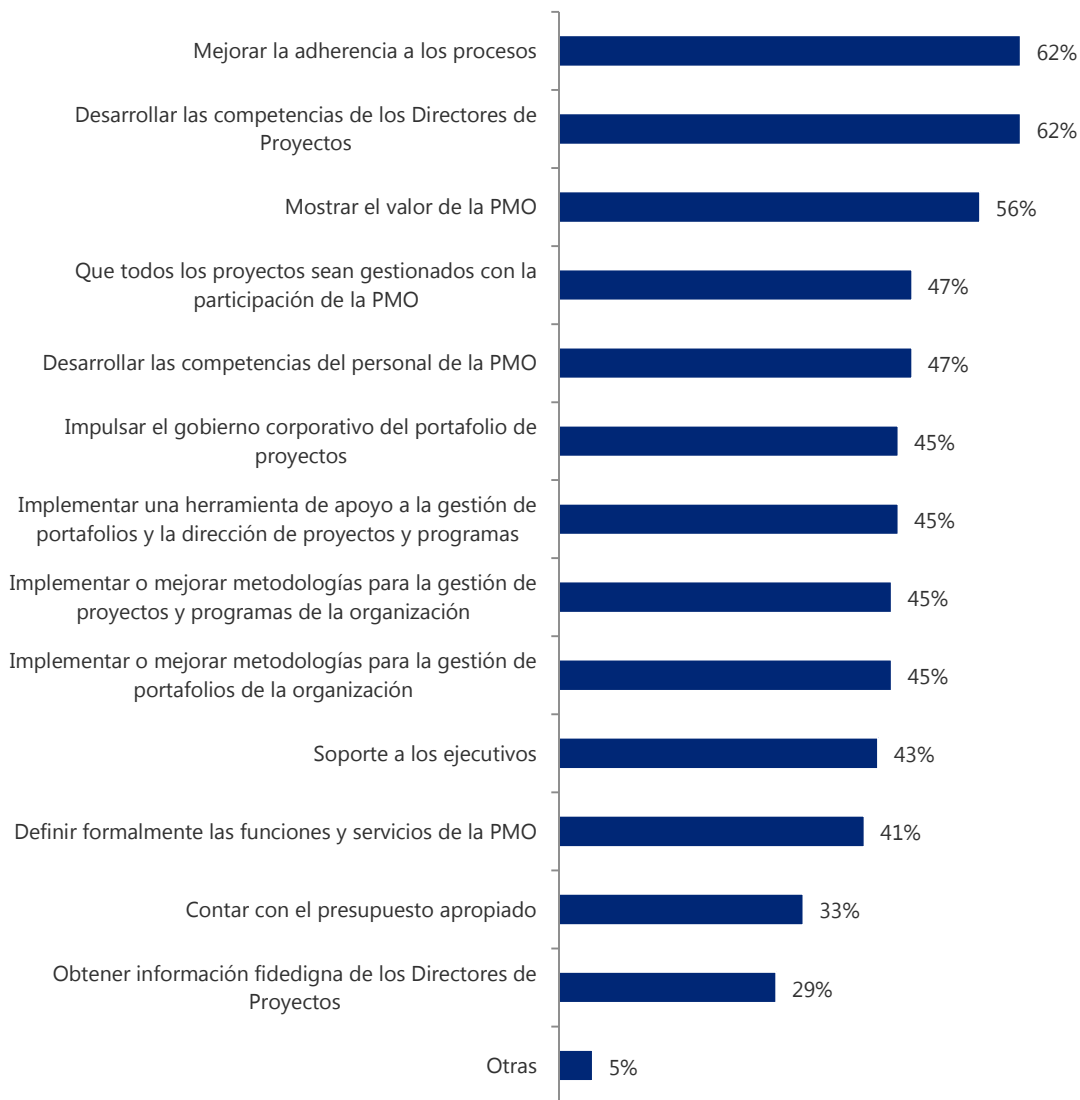


## Oportunidades de mejora

Se pidió a los participantes que seleccionaran las principales oportunidades de mejoras actuales de su PMO.

El resultado muestra que estas apuntan principalmente a mejorar la adherencia a estos procesos y desarrollar las competencias de los directores de proyectos, lo que indica que hay plena conciencia de estas debilidades y que tienen en sus planes mejorar en estos aspectos.

### Oportunidades de mejoras de las PMOs



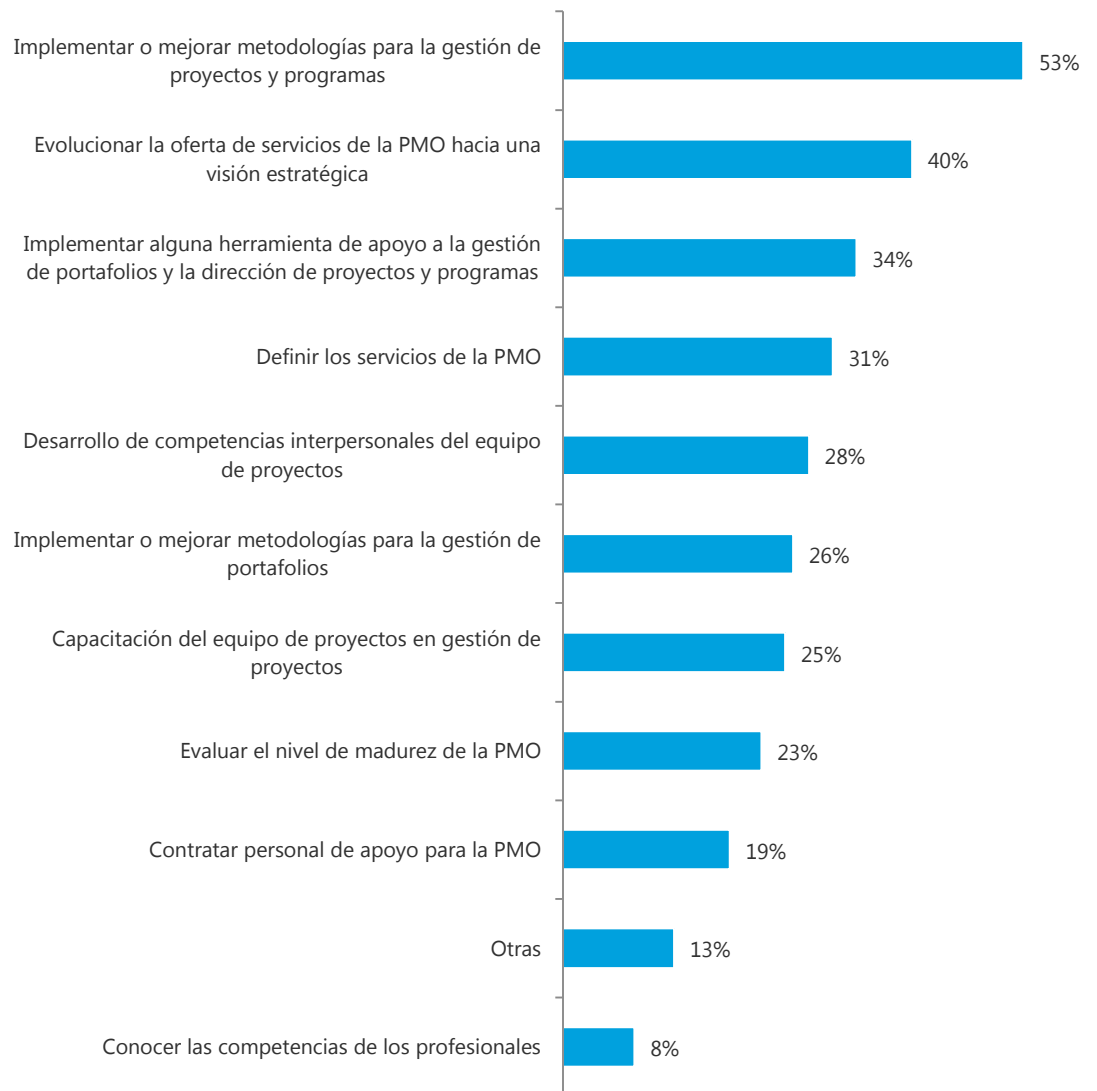
### Prioridades de la PMO (próximos 12 meses)

Análogamente a la pregunta anterior, se pidió a los participantes que indicaran las 3 prioridades de su PMO para los próximos 12 meses.

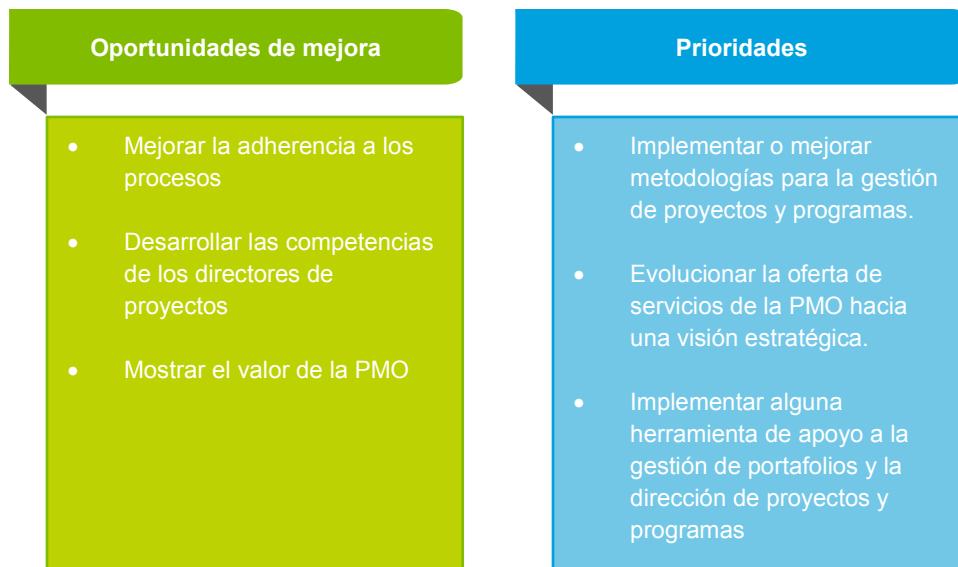
El resultado muestra que el principal desafío está en implementar o mejorar metodologías para la gestión de proyectos y programas (53%) y buscar evolucionar hacia una PMO con visión estratégica (40%).

Es preciso mencionar que el desarrollo de competencias de las personas no está dentro de los principales desafíos, lo cual se contrasta con el bajo nivel de madurez en dicha dimensión.

#### Prioridades para los próximos 12 meses



## Oportunidades de mejora y Prioridades más importantes para las PMOs



Las prioridades están alineadas con niveles bajos de madurez

## Oportunidades de Mejora y Prioridades en relación a la madurez

Al analizar tanto las Oportunidades de Mejora como Prioridades (próximos 12 meses) en relación a la madurez, en ambos casos se puede observar que las PMOs en los niveles Repetible y Definido son las que presentan más trabajo por hacer. Las PMOs de nivel inicial no lo ven y las más maduras ya han pasado por ello.

Oportunidades de Mejora vs. Madurez						
	Total	Inicial	Repetible	Definido	Gestionado	Optimizado
Mostrar el valor de la PMO	62	8,1%	64,5%	25,8%	1,6%	0,0%
Soporte a los ejecutivos	47	12,8%	48,9%	31,9%	6,4%	0,0%
Contar con el presupuesto apropiado	36	11,1%	44,4%	30,6%	13,9%	0,0%
Definir formalmente las funciones y servicios de la PMO	45	11,1%	73,3%	15,6%	0,0%	0,0%
Desarrollar las competencias del personal de la PMO	52	9,6%	65,4%	21,2%	3,8%	0,0%
Desarrollar las competencias de los Directores de Proyectos	68	8,8%	50,0%	32,4%	8,8%	0,0%
Que todos los proyectos sean gestionados con la participación de la PMO	52	7,7%	61,5%	25,0%	5,8%	0,0%
Mejorar la adherencia a los procesos	68	7,4%	58,8%	27,9%	5,9%	0,0%
Obtener información fidedigna de los Directores de Proyectos	32	9,4%	68,8%	21,9%	0,0%	0,0%
Implementar una herramienta de apoyo a la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas	50	6,0%	74,0%	16,0%	4,0%	0,0%
Impulsar el gobierno corporativo del portafolio de proyectos	50	10,0%	56,0%	32,0%	2,0%	0,0%
Implementar o mejorar metodologías para la gestión de portafolios de la organización	49	8,2%	55,1%	28,6%	8,2%	0,0%
Implementar o mejorar metodologías para la gestión de proyectos y programas de la organización	49	8,2%	57,1%	30,6%	4,1%	0,0%
Otras	5	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%

Prioridades vs. Madurez						
	Total	Inicial	Repetible	Definido	Gestionado	Optimizado
Definir los servicios de la PMO	34	12%	62%	26%	0%	0%
Evolucionar la oferta de servicios de la PMO hacia una visión estratégica	44	5%	55%	30%	11%	0%
Evaluar el nivel de madurez de la PMO	25	4%	56%	36%	4%	0%
Implementar o mejorar metodologías para la gestión de portafolios	29	3%	52%	31%	14%	0%
Implementar o mejorar metodologías para la gestión de proyectos y programas	58	9%	64%	22%	5%	0%
Implementar alguna herramienta de apoyo a la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas	37	3%	73%	22%	3%	0%
Contratar personal de apoyo para la PMO	21	10%	24%	48%	19%	0%
Conocer las competencias de los profesionales	9	0%	78%	11%	11%	0%
Capacitación del equipo de proyectos en gestión de proyectos	28	4%	61%	32%	4%	0%
Desarrollo de competencias interpersonales del equipo de proyectos	31	3%	48%	32%	16%	0%

Otras	14	0%	50%	36%	14%	0%
-------	----	----	-----	-----	-----	----



## Acerca de las Metodologías

Las metodologías son un activo organizacional relevante en la gestión de portafolios y en la dirección de proyectos y programas. Permiten definir un lenguaje, criterios de medición, procesos y procedimientos, plantillas, entre otras herramientas que estandarizan el trabajo permitiendo medir y mejorar en forma continua la forma en que la organización gestiona sus proyectos.

A continuación se presentan los resultados en relación a estas metodologías.

### Gestión de Iniciativas

ITEM	Porcentaje
No existe	30%
La evaluación, selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización	17%
Se realiza por un comité que analiza las propuestas de proyectos y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización	39%
Se realiza por un comité que analiza las propuestas de proyectos y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización, soportado por una herramienta automatizada	14%

Un 30% de las PMOs indica que no existe un proceso de gestión de iniciativas (gestión de la demanda, gestión del portafolio). Es decir, en casi la mitad de las organizaciones, la identificación, selección, evaluación y priorización de qué proyectos llevar a cabo no obedece a el resultado de un análisis de casos de negocios y alineamiento de objetivos. Dado lo anterior, es muy probable que un número significativo de sus proyectos sean cancelados, modificados o bien los resultados de éstos no sean utilizados.

### Gestión de proyectos

ITEM	Porcentaje
No existe	1%
Es informal	16%
Es una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos	27%
Es una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formularios estándares para ser llenados	29%
Es una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formularios estándares para ser llenados, soportado por una herramienta automatizada	27%

En este punto destaca que un 83% de las organizaciones cuenta con una metodología de gestión de proyectos. Además, un 29% soporta esta metodología con políticas, procedimientos y plantillas de lecciones aprendidas y un 27% realiza lo anterior, soportado además por una herramienta automatizada.

Sin embargo, en un 17% de las organizaciones todavía se realiza de manera informal o no existe. Es decir, estas organizaciones dependen de la experiencia y conocimiento de las personas que se responsabilizan por los proyectos y no de un activo organizacional como son estas metodologías.

## Gestión de recursos de proyectos

ITEM	Porcentaje
No existe	10%
Es informal	14%
Los recursos son asignados por los gerentes funcionales	44%
Existe la función de administración de recursos en la PMO	8%
Existe la función de administración de recursos en la PMO y es soportado por políticas y procedimientos estándares	11%
Existe la función de administración de recursos en la PMO y es soportado por políticas y procedimientos estándares y una herramienta automatizada	13%

Respecto de la gestión de recursos es necesario destacar que en sólo un 32% de los casos existe una función para la gestión de recursos. Además, dentro de este porcentaje, llama la atención el bajo porcentaje (13%) en el que esta metodología es soportada por políticas y procedimientos, y también por herramientas automatizadas.

También hay que mencionar el 44% en que esta tarea es realizada por los gerentes funcionales, sin una mirada centralizada de los recursos de proyectos.

Claramente esta área de gestión aún tiene un potencial de mejora importante, ya que la gestión de recursos (no sólo personal, sino también recursos materiales y financieros) es clave en la performance de los proyectos.

## Plan de Proyecto

El desarrollo y aprobación de un plan de proyecto es fundamental para el éxito del proyecto, y los procesos para llevarlo a cabo debieran contemplar distintos ámbitos de gestión, los cuales se presentan en la siguiente distribución:



Se visualiza que más del 70% de las organizaciones incluye presupuesto, ficha del proyecto y plan de gestión del alcance como parte de su plan de proyecto.

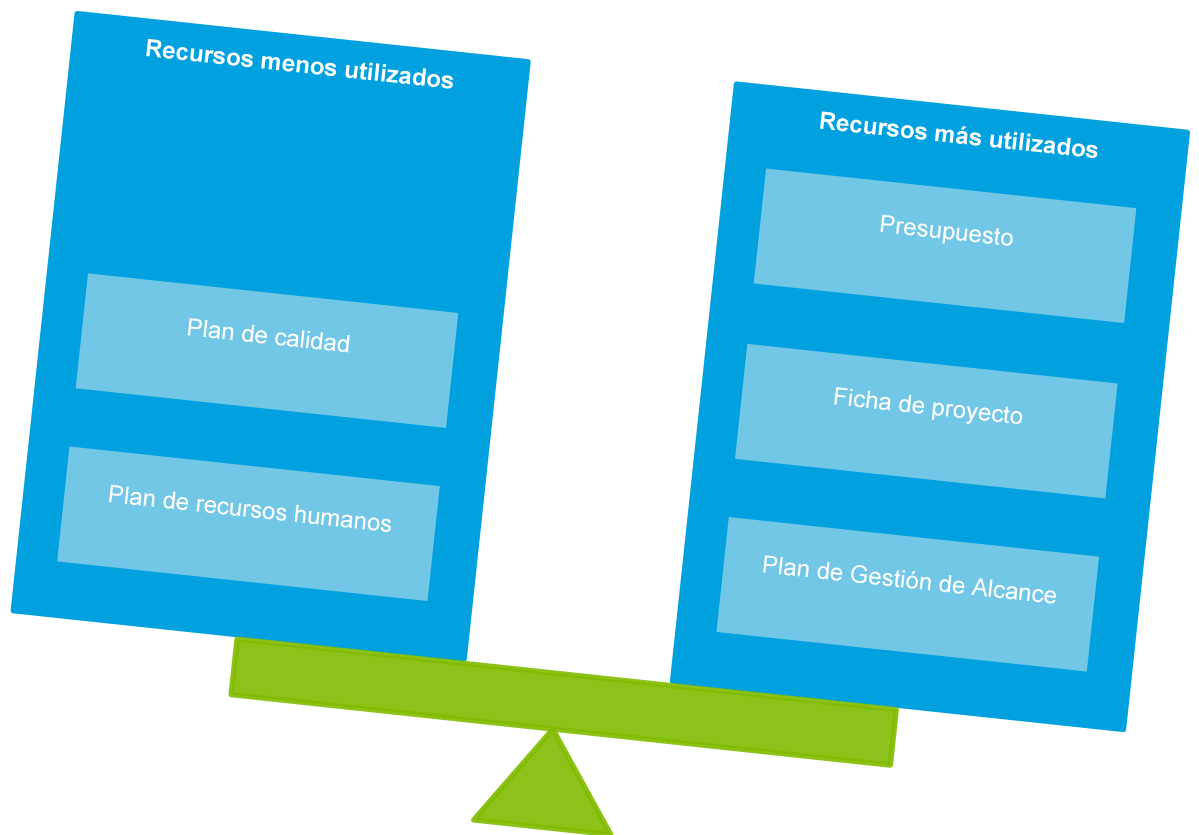
Sin embargo, sólo un 55% de los casos considera un plan de riesgos dentro de su plan de proyecto. Esto que puede llevar, probablemente, a que solo gestionen la resolución de problemas, actuando reactivamente en vez de proactivamente.

Solo un 50% utiliza la EDT como herramienta para la definición del alcance. La EDT es una herramienta potente en relación a la adecuada definición del alcance y todavía no tiene una aplicación generalizada.

También son motivo de preocupación los bajos porcentajes de las organizaciones en torno a la planificación y gestión en los ámbitos de interesados (stakeholders), comunicaciones y calidad, siendo todos estos factores claves en la gestión de un proyecto exitoso.

Por último, en relación a la planificación y gestión de los recursos humanos y las adquisiciones, se aprecia que la gran mayoría de los casos no cubre estos aspectos.

### Componentes más y menos utilizados en el Plan de Proyecto

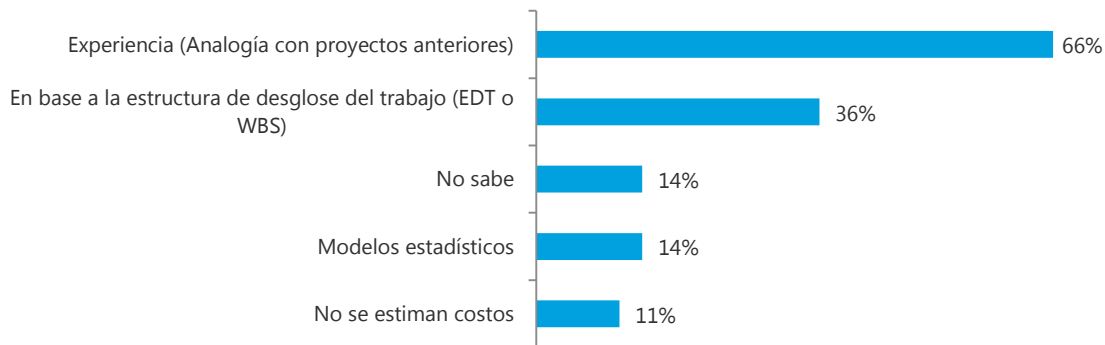


# Gestionar el equipo del proyecto y la calidad sigue siendo un desafío

## Cómo se estiman los costos

La experiencia con respecto a proyectos anteriores es la herramienta más utilizada para la estimación de costos (presente en un 66% de los casos). Destaca el bajo porcentaje de uso de la EDT, llegando solo a un 36%. Esto último es preocupante, ya que la EDT como herramienta para estimar costos es mucho más objetiva que mecanismos subjetivos (como la analogía y la experiencia), y además, es complementario con ellos.

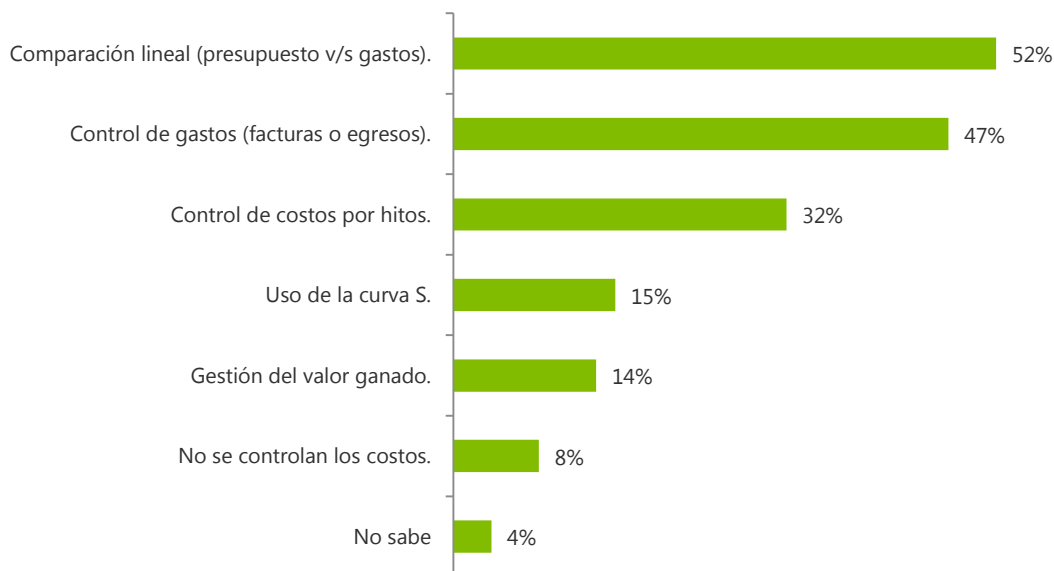
Cómo se estiman los costos



## Cómo se controlan los costos

En un 52% de los casos se controla mediante procedimientos básicos de administración general, como lo son la comparación lineal. También se usa el control de gastos de facturas o egresos en un 47%. Lo preocupante es que solo un 29% utiliza herramientas de gestión de proyectos propiamente tales, como lo son la Gestión del Valor Ganado y la Curva S.

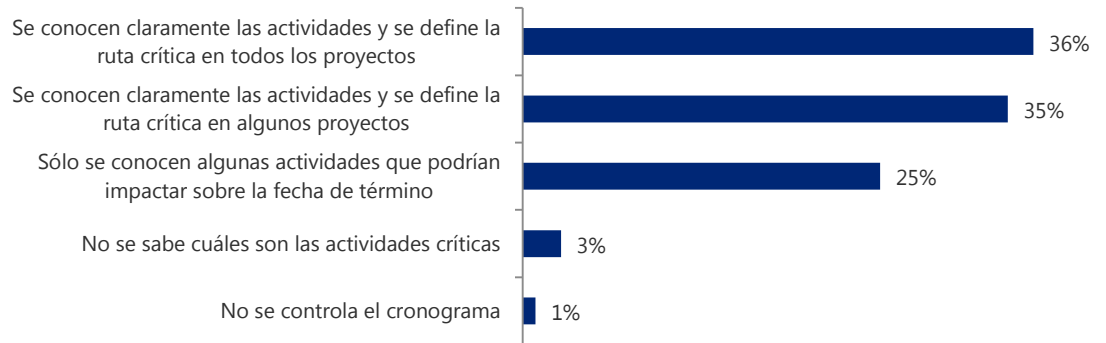
Cómo se controlan los costos



## En relación al cronograma

El Cronograma es una herramienta primordial en la planificación y control del proyecto. Es posible observar que en el 71% de las organizaciones se conocen claramente las actividades y se define la ruta crítica para todos o algunos proyectos. Un 25% conoce solo algunas actividades que pueden impactar sobre la fecha de término o simplemente no sabe cuáles son las actividades críticas.

### Conocimiento del Cronograma



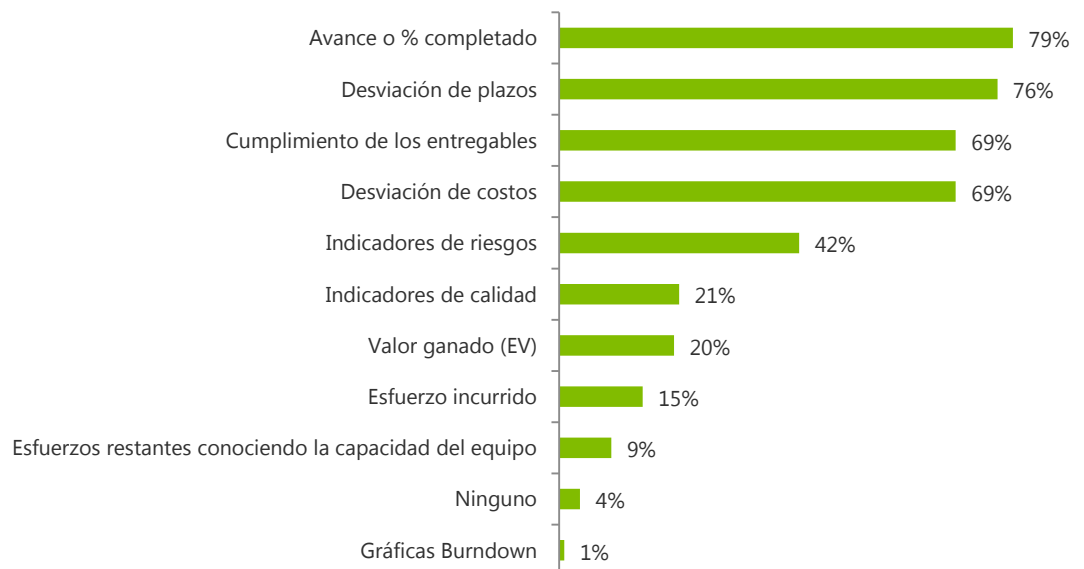
## Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento más utilizados por las organizaciones son el avance o porcentaje completado (79%), desviación de plazos (76%), y cumplimiento de entregables junto a desviación de costos. (Ambos con 69%). Por otro lado, los indicadores que consideran el valor ganado o esfuerzo incurrido, son utilizados por pocas organizaciones.

Un punto a destacar es que un 4% de las organizaciones no monitorea el rendimiento de sus proyectos.

Otro elemento a destacar es la mención (1%) a las gráficas Burndown, de las metodologías ágiles, lo que podría dar una señal de una incipiente utilización de estas metodologías para la gestión de proyectos.

### Indicadores de Rendimiento



## Indicadores de Rendimiento más Utilizados



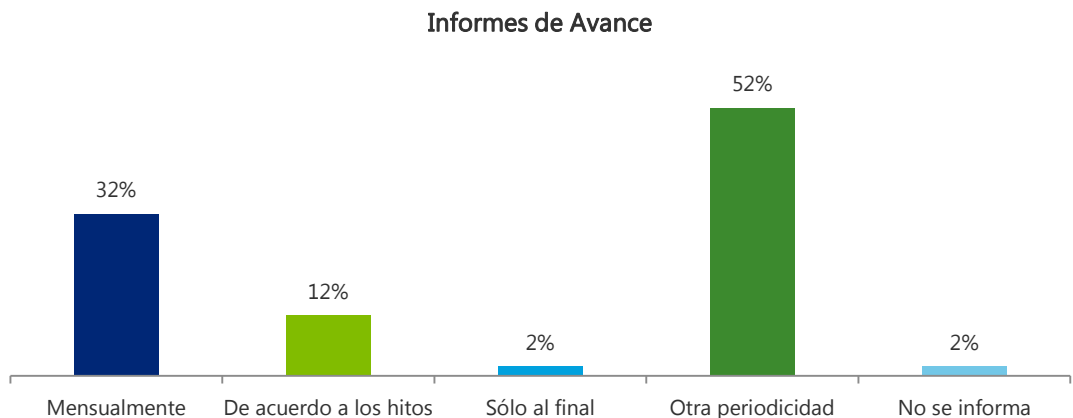
Los indicadores más utilizados aún son los más básicos

## Frecuencia de Informes de Avance

Podemos observar que en un 32% de las PMO se informan los avances de los proyectos mensualmente, mientras que en un 12% se hace de acuerdo a los hitos de los proyectos.

Un 53% que informa en otra periodicidad. Dentro de ese 53%, un 74% informa semanalmente, mientras que un 21% lo hace quincenalmente.

Es relevante que en todos los casos existe una periodicidad definida, ya que esto da visibilidad del estado de los proyectos y es una forma de mantener la adherencia a la metodología de gestión. Solo hay un 2% que no tiene un proceso regular de entregar información, lo que debe ser parte de los temas a resolver.



## Administración de Cambios

El PMBOK® Guide define la administración de cambios o Control Integrado de Cambios como “revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y administrar cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan de gestión del proyecto y comunicar acerca de estos cambios”, por lo que es esencial para la gestión exitosa de un proyecto, ya que todo proyecto, independiente de sus características, tendrá cambios.

Un 20% administra los cambios de manera informal, lo que resulta preocupante ya que es equivalente a no realizar esta práctica. Hay un 22% que evalúa su impacto antes de realizar el cambio. En un 35% los cambios son evaluados antes de ser incorporados al plan de proyecto y se mantiene un log de estos, además de ser soportado por una herramienta automatizada. Sin embargo, en el otro 23%, la evaluación es sin soporte automatizado o sin un registro de los cambios del proyecto.

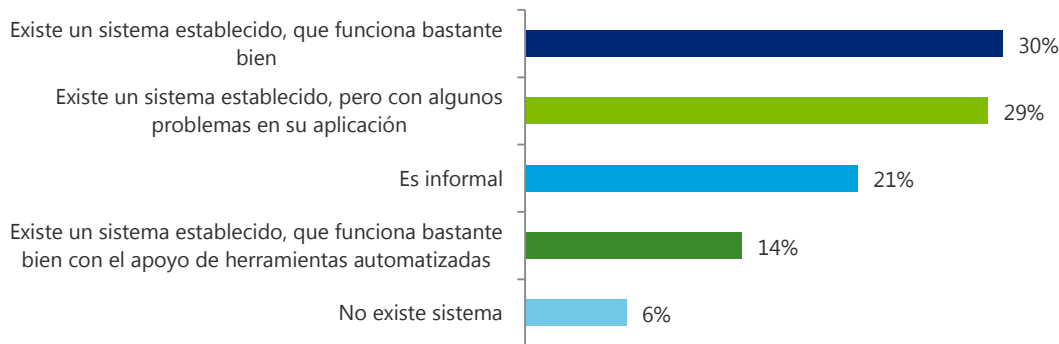
## Comunicaciones

El trabajo en proyectos implica trabajo en equipo, por lo que la gestión de las comunicaciones es uno de los ámbitos fundamentales para la coordinación de los integrantes de dicho equipo, evitando malos entendidos, expectativas no cumplidas, conflictos entre los integrantes, y en general problemas asociados a las relaciones interpersonales.

En este contexto, el 6% señala que no existe sistema para la gestión de comunicaciones lo cual es una alerta para estas organizaciones para que establezcan planes de acción que les permitan abordar este ámbito.

Un 21% señala que lo hace de manera informal y un 14% tiene un sistema establecido que funciona bastante bien con el apoyo de herramientas automatizadas. Además hay un 29% que señala que tiene un sistema establecido con algunos problemas en su aplicación, y un 30% que tiene un sistema establecido, que funciona bastante bien.

### Comunicaciones Corporativas



### Acerca de las personas

Esta dimensión hace referencia a la experiencia del personal y el nivel de educación formal y certificaciones en Gestión Corporativa de Proyectos, aspectos esenciales para poder adquirir y desarrollar un equipo de proyecto.

#### Experiencia del personal y Certificaciones

Respecto a la experiencia del personal de la PMO, los resultados muestran que el 55% de las oficinas de proyectos tiene personal con menos de 5 años de experiencia en dirección de proyectos y el otro 45% tiene personal con más de 5 años de experiencia.

Este resultado indica que el personal de las PMOs está preparado para ejercer roles más bien operativos de monitoreo y control, y no estarían capacitados para desempeñar servicios de mayor exigencia y valor agregado, debido a la baja experiencia que tienen en la disciplina de gestión de proyectos.

Se observa que el 38% de las organizaciones cuenta con al menos un profesional que está certificado por PMI®. Lo que indica que hay un reconocimiento hacia las certificaciones por parte del mercado.

Un 36% cuenta con Diplomados y finalmente un 15% señala que tiene algún Magíster dentro de su personal.

El contar con personal capacitado, con experiencia práctica y habilidades interpersonales bien desarrolladas es fundamental en una PMO, ya que, para ser reconocida, es fundamental que sus integrantes sean un referente en la gestión de proyectos.

Este aspecto es el que presenta mayores desafíos en relación con los factores de éxito resueltos por las PMO, porque tienen un bajo desarrollo (ver sección Factores de éxito resueltos por la PMO) y se relacionan con la existencia de un proceso para estimar los recursos de proyectos (29%) y en contar con un proceso claro de desarrollo de competencias (28%). Por otro lado, los participantes los identifican como parte de las mayores oportunidades de mejoras en un 62% de las PMO, para el desarrollo de competencias de los profesionales de proyectos y un 47% en las competencias del personal de las PMO.



La dimensión de las personas requiere una focalización especial en el plan de mejoras de las PMOs, ya que sin la participación adecuada de todos los interesados en un proyecto, se comprometerán sus resultados.

## Acerca de las Herramientas

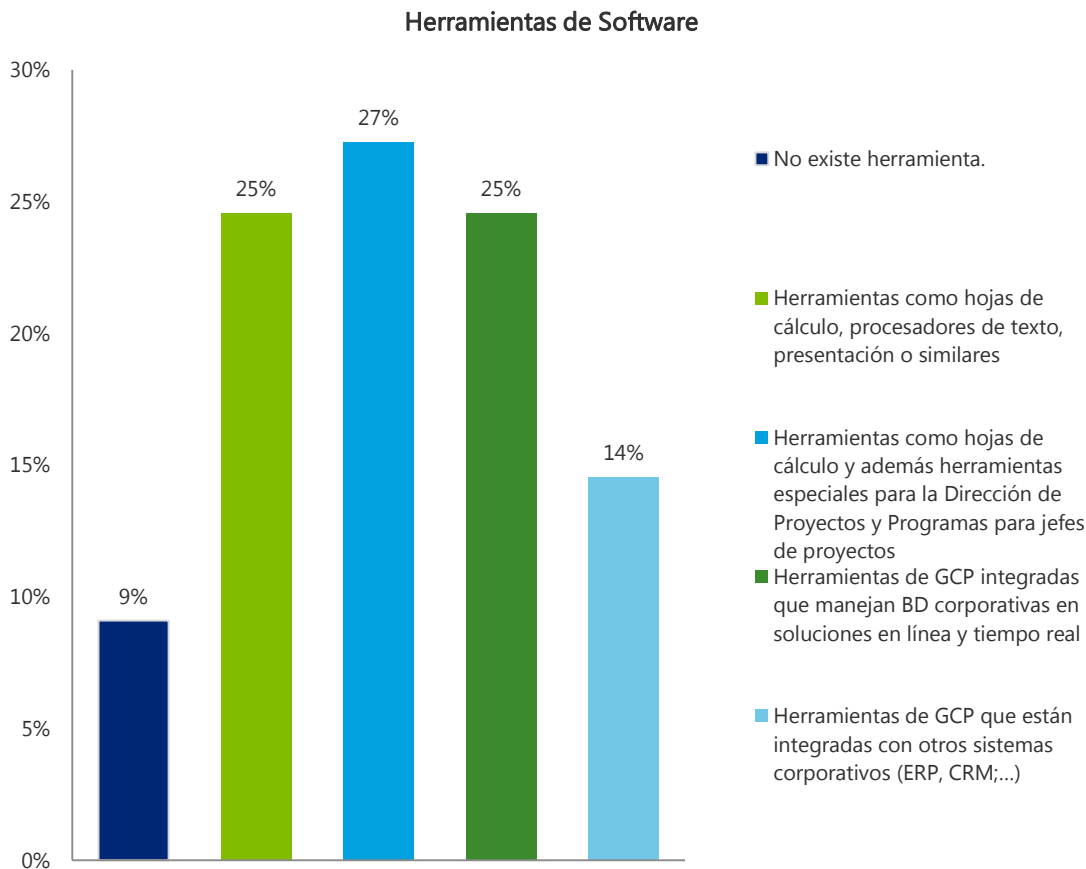
Las herramientas de software para la Gestión Corporativa de Proyectos permiten contar con un soporte automatizado para llevar a cabo el trabajo en la gestión de portafolios y dirección de proyectos y programas, así como contar con un repositorio único de información acerca de ellos.

### Herramientas de software

Sobre las herramientas de software que se utilizan para la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas, se observa que en un 9% de los casos se reconoce que aún no tienen herramientas de software que apoyen sus funciones. Un 25% señala que utilizan hojas de cálculo, procesadores de texto o presentaciones.

Por otra parte, un 25% utiliza herramientas de Gestión Corporativa de Proyectos integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real, controlando los procesos y optimizando la generación y recuperación de información, permitiendo tomar acciones y decisiones de manera más oportuna y proactiva.

Además, un 15% cuenta con herramientas de Gestión Corporativa de Proyectos que están integradas con otros sistemas corporativos como ERP o CRM, entre otros.



En la medida que las dimensiones de metodologías, de personas y PMO estén resueltas, es muy importante contar con herramientas adecuadas que soporten la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas, ya que permiten contar con un repositorio único de información y una fuente confiable y actualizada para dar visibilidad a los proyectos.

# Metodología

Al igual que en las versiones anteriores, se mantuvo la encuesta como principal herramienta para el estudio, la cual ha ido evolucionando año a año, recogiendo comentarios y sugerencias de los participantes.

## Muestra

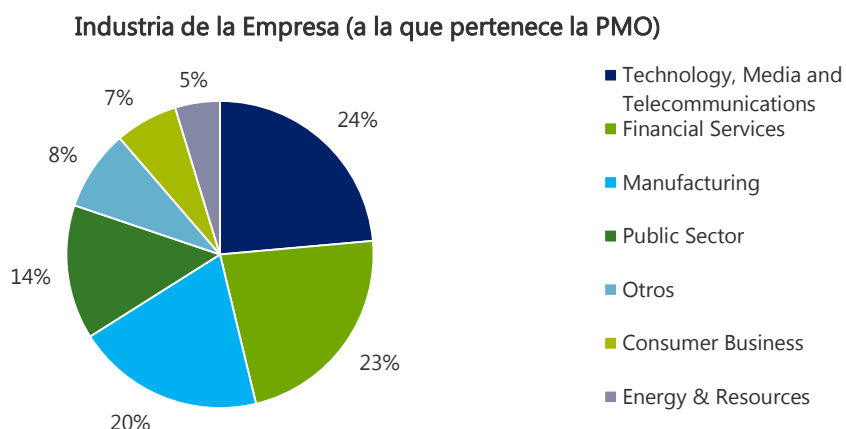
La encuesta fue realizada principalmente de manera online, y en algunos casos de manera presencial entre Enero 2015 y Junio 2015, incluyendo a 110 diferentes encuestados que trabajan en oficinas de proyectos de distintas organizaciones, tanto nacionales como internacionales, con oficinas en Chile.

El perfil de los encuestados es el siguiente:

- Responsable de la PMO (líder, jefe, gerente, etc.) (54%)
- Miembro del personal de la PMO (23%)
- Gerente del área al que la PMO reporta o pertenece (10%)
- Otro interesado o participante de PMO no descrito anteriormente (13%)

El 94% de las oficinas de proyectos que participaron del estudio se encuentran y desarrollan sus labores en la Región Metropolitana.

La muestra se divide en las siguientes industrias:



**Nota:** La clasificación de industrias es la utilizada por la red de firmas miembro de Deloitte.

Si se observa el tamaño de las organizaciones que participaron, el 96% de ellas son empresas grandes y el 4% restante son PYMES (pequeñas y medianas empresas).

Por último, la mayoría de las oficinas de proyectos (55%) se desempeñan en el área de las tecnologías de información.

## Madurez en Gestión Corporativa de Proyectos

La Gestión Corporativa de Proyectos es la gestión sistemática de proyectos, programas y portafolios y su integración con la infraestructura de gestión de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales.

El nivel de madurez de las organizaciones en este ámbito determina el desarrollo de las capacidades de una organización (o área), para que los proyectos estén alineados con los objetivos del negocio, tanto tácticos como estratégicos. En otras palabras, la madurez en Gestión Corporativa de Proyectos promueve realizar los proyectos correctos de manera exitosa.

Existen muchos modelos de madurez y para este estudio se replica el modelo simplificado ya utilizado en versiones anteriores, el cual considera cuatro dimensiones de madurez:

- **Metodologías:** Esta dimensión se refiere a la definición de los procesos a ser aplicados en las actividades relacionadas con la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas de la organización
- **PMO:** Se refiere a todas las características y atributos de la Oficina de Gestión de Proyectos
- **Herramientas:** Se refiere al uso de herramientas de software que apoyan la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas
- **Personas:** Se refiere a las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia de los miembros de la organización respecto de la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas

En función del desarrollo y aplicación formal de prácticas en las cuatro dimensiones presentadas se definieron 5 niveles, considerando 22 variables.

### Niveles de Madurez

Por otro lado, la mayoría de los modelos de madurez utilizan 5 niveles, y el modelo aplicado es consistente con ello. Cada nivel tiene un nombre que trata de explicar la principal característica del nivel.

- **Nivel 1 - Inicial:** En este nivel, la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de desarrollar las capacidades de gestión de proyectos en la organización, sin embargo no existe una aplicación sistemática de prácticas
- **Nivel 2 - Repetible:** En este nivel, la organización reconoce que se requiere definir y desarrollar un conjunto de procesos comunes de gestión de proyectos, de modo tal que el éxito de un proyecto se repita en otros
- **Nivel 3 - Definido:** En este nivel, la organización cuenta con procesos de gestión definidos y que se aplican sistemáticamente en todos los proyectos
- **Nivel 4 - Gestionado:** En este nivel se reconoce que la mejora de procesos de la gestión de proyectos es necesaria para mantener una ventaja competitiva

- **Nivel 5 - Optimizado:** En este nivel la organización evalúa regularmente su situación, comparándose con otros (benchmarking) y decidiendo las mejoras que se deben realizar

## Cálculo del Nivel de Madurez

Para obtener el Nivel de Madurez, se suma el puntaje obtenido en las 4 dimensiones (PMO, Metodologías, Personas y Herramientas), cada dimensión con un máximo de 50 puntos con un total máximo de 200.

Utilizando la siguiente tabla se determina el Nivel de Madurez:

Nivel	Score
Inicial	0 - 50
Repetible	50 - 100
Definido	100 - 140
Gestionado	140 - 180
Optimizado	180 - 200

## Performance de los proyectos

La performance o rendimiento de la organización se mide por el resultado de sus proyectos en relación al cumplimiento de sus objetivos, y a las restricciones impuestas al proyecto por la organización. Estos factores son plazo, presupuesto, estándares de calidad, satisfacción del cliente, utilización de recursos, etc.

En el contexto de este estudio, la performance se mide en base a indicadores relacionados con:

- Plazos
- Presupuesto
- Satisfacción del cliente

Se consideran estos aspectos ya que resultan más fáciles de obtener a partir de una encuesta, y se correlacionan con la aplicación y metodologías de las prácticas de gestión de proyectos, programas o portafolios.

De este modo, los 7 factores que determinan la performance son:

- Porcentaje de proyectos que terminan dentro del plazo
- Porcentaje de proyectos que terminan dentro del presupuesto
- Porcentaje promedio de sobrecostos
- Porcentaje promedio de sobretiempos
- Proceso de medición de la satisfacción de los clientes
- Resultados del proceso de medición de la satisfacción de los clientes
- Uso de productos o servicios desarrollados por los proyectos gestionados por la PMO

Según los resultados de las variables anteriormente descritas, las organizaciones fueron clasificadas en cuatro niveles de performance:

- **Performance Alta:** Corresponde al nivel más alto, donde se agrupan las oficinas con mayor cantidad de proyectos dentro del plazo y presupuesto, menor promedio de sobrecostos y sobretiempos, existencia de un proceso de medición de satisfacción de clientes y mayor satisfacción de estos, mayor uso por parte de los clientes del producto o servicio entregado a través del proyecto
- **Performance Media-Alta:** Corresponde al segundo nivel con características mencionadas anteriormente
- **Performance Media-Baja:** Corresponde al tercer nivel con características mencionadas anteriormente
- **Performance Baja:** Corresponde al nivel más bajo de esta clasificación, donde se agrupan las organizaciones con menor cantidad de proyectos dentro del plazo y presupuesto, mayor promedio de sobrecostos y sobretiempos, nula o escasa presencia de un proceso de satisfacción de clientes, menor satisfacción de clientes, menor uso por parte de los clientes del producto o servicio entregado a través de los proyectos gestionados.

### Cálculo del Nivel de Performance

Para obtener el Nivel de Performance, se suma el puntaje obtenido, llegando a un máximo de 30 puntos.

Utilizando la siguiente tabla, se determina el Nivel de Performance:

Nivel	Score
Bajo	0,0 - 7,5
Medio - Bajo	7,5 - 15,0
Medio - Alto	15,0 - 22,5
Alto	22,5 - 30,0

### Equipo de Trabajo

**Sergio Concha**  
Socio  
Gestión Corporativa de Proyectos  
Deloitte

**Oscar Contreras**  
Consultor  
Deloitte

**Loreto Reyes**  
Directora Académica  
Deloitte

**Sergio Murúa**  
Director





## Contáctenos

### Sergio Concha

Socio  
Gestión Corporativa de Proyectos  
Consulting  
(56) 227 298 802  
sconcha@deloitte.com

### Rocío González Marticorena

Coordinadora PMO Club  
Gestión Corporativa de Proyectos  
Consulting  
(56) 227 298 439  
rgonzalezm@deloitte.com

### Sergio Murúa

Director Centro Desarrollo Gestión Proyectos T.I.  
Universidad Técnica Federico Santa María  
(56) 223 531 480  
sergio.murua@usm.cl

### Oficina central

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Fono: (56) 227 297 000  
Fax: (56) 223 749 177  
deloittechile@deloitte.com

### Regiones

Simón Bolívar 202  
Oficina 203  
Iquique  
Chile  
Fono: (56) 572 546 591  
Fax: (56) 572 546 595  
iquique@deloitte.com

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta  
Chile  
Fono: (56) 552 449 660  
Fax: (56) 552 449 662  
antofagasta@deloitte.com

Los Carrera 831  
Oficina 501  
Copiapó  
Chile  
Fono: (56) 522 524 991  
Fax: (56) 522 524 995  
copiapo@deloitte.com

Alvares 646  
Oficina 906  
Viña del Mar  
Chile  
Fono: (56) 322 882 026  
Fax: (56) 322 975 625  
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485  
Piso 7  
Concepción  
Chile  
Fono: (56) 412 914 055  
Fax: (56) 412 914 066  
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175  
Oficina 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Fono: (56) 652 268 600  
Fax: (56) 652 288 600  
puertomontt@deloitte.com

[www.deloitte.cl](http://www.deloitte.cl)

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en cerca de 164 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 200.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www2.deloitte.cl/acercade](http://www2.deloitte.cl/acercade) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.