

El éxito en tiempos de disrupción

Ampliación del panorama de entrega
de valor para abordar el alto costo
de un bajo desempeño

ACERCA DE ESTE INFORME

Realizado desde 2006, *Pulse of the Profession*® de PMI es la principal encuesta global de profesionales que proporcionan servicios de dirección de proyectos, programas y portafolios al interior de organizaciones globales. En *Pulse* se trazan las principales tendencias en materia de dirección de proyectos; actuales y futuras. La encuesta incluye estudios originales de mercado para comunicar resultados y perspectivas de directores de proyecto, programa y portafolio, así como análisis de datos de terceros.

La edición 2018 de *Pulse* destaca la retroalimentación y perspectivas de 4.455 profesionales de dirección de proyectos, 447 ejecutivos sénior y 800 directores de oficinas de dirección de proyectos (PMO) de una diversidad de sectores, que incluyen gobierno, tecnologías de la información (TI), telecomunicaciones, energía, manufactura, asistencia sanitaria y construcción. Los encuestados pertenecen a las regiones de América del Norte, Asia y el Pacífico, Europa, Medio Oriente y África (EMEA), América Latina y el Caribe.

El análisis del informe y otras perspectivas de este proyecto también se basan en las perspectivas de entrevistas a ocho líderes corporativos y ocho directores de PMO.

Las comparaciones entre sectores y regiones están disponibles en [PMI.org/Pulse](https://www.pmi.org/Pulse).

5.402

PROFESIONALES ENCUESTADOS

ÍNDICE

Carta del CEO: Entrega de valor

2

Como los principales promotores mundiales de la profesión de dirección de proyectos, sabemos que todos los cambios estratégicos en las organizaciones ocurren a través de proyectos y programas.

Resumen ejecutivo

3

Las organizaciones que invierten en la dirección de proyectos formal impulsan el cambio de manera más efectiva y tienen mejores resultados.

Estado actual de la dirección de proyectos global

4

Explore el estado actual de la dirección de proyectos.

Los principales impulsores del éxito de los proyectos

6

Sobre la base de un riguroso análisis estadístico, tres son los impulsores que ayudan a las organizaciones a ahorrar millones de dólares.

Impulsor principal #1

6

Patrocinio ejecutivo

Impulsor principal #2

7

Control del alcance del proyecto

Impulsor principal #3

8

Capacidades de entrega de valor

Nuevas formas de trabajar

10

Mientras celebramos la 10ª edición de Pulse, delineamos las siguientes nuevas formas de trabajar.

Perspectiva 1

11

El futuro de la entrega de valor

Perspectiva 2

12

Desarrollo de habilidades

Perspectiva 3

13

Gestión de la disrupción

Transformar ideas en realidad

14

El futuro de una organización no descansa solamente en su portafolio de proyectos, sino también en las manos de aquellos que hacen que los proyectos (y el futuro) cobren vida.

La economía de los trabajos temporales

18

Todas las organizaciones deben encontrar el equilibrio ideal entre su personal interno de dirección de proyectos y los directores de proyecto contratistas.

Conclusión

19

Apéndice

20



CÓMO PODEMOS PROPORCIONAR MÁS VALOR

9,9% de cada dólar se desperdicia debido a un pobre rendimiento de los proyectos; esto se traduce en \$99 millones por cada \$1.000 millones invertidos

(Fuente: *Pulse of the Profession*® 2018)

Si transformamos este porcentaje a una escala de inversión total global de capital, se pierde \$1 millón cada 20 segundos, o \$2 billones cada año

(Fuente: Brightline Initiative™)

Se ha pronosticado que las contribuciones al PIB de las industrias orientadas a los proyectos alcanzarán los \$20,2 billones en los próximos 20 años

(Fuente: 2017-2027 *Project Management Job Growth and Talent Gap Report*)

Piense en el impacto que el ahorro de miles de millones —incluso billones— de dólares podría tener en las organizaciones, en los mercados y en la economía global

Se desperdicia demasiado dinero en el bajo desempeño de los proyectos, por varios motivos:

- 1) Las organizaciones no son capaces de cerrar la brecha entre el diseño y la entrega de la estrategia.
- 2) Los ejecutivos no reconocen que la estrategia se entrega a través de los proyectos.
- 3) La importancia esencial de la dirección de proyectos como impulsor de la estrategia de una organización no es completamente conocida.

Como los principales promotores del mundo de la dirección de proyectos, sabemos que detrás de cada proyecto hay una idea. Algunas organizaciones quieren ser más eficientes, mientras que otras tratan de aumentar sus márgenes o impulsar la innovación. Independientemente de los beneficios que buscan, las organizaciones utilizan los proyectos para lograr sus objetivos. Los directores de proyecto de esas organizaciones están convirtiendo las ideas en realidad.

En 2006, comenzamos a analizar, estudiar e investigar a la profesión a través de la encuesta global *Pulse of the Profession*®. Mientras el equipo y yo revisábamos los resultados de *Pulse* de este año, reflexionamos acerca de los cambios observados. Nos sentimos tranquilos por una constante: cuando se emplean prácticas comprobadas de dirección de proyectos,

las organizaciones logran un mayor éxito. De hecho, estas empresas de alto rendimiento, aquellas que llamamos las “mejores organizaciones”, desperdician 21 veces menos dinero que sus contrapartes de bajo desempeño. Las mejores organizaciones están logrando un gran dominio de las prácticas de dirección de proyectos. Ellas saben, como nuestra investigación refuerza, que las siguientes competencias potencian el éxito de los proyectos:

- Invertir en patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos
- Controlar el alcance de los proyectos
- Aumentar las capacidades de entrega de valor

La implementación efectiva de estos impulsores clave en este mundo disruptivo de hoy puede ser difícil. Sin embargo, hay demasiado en riesgo si no lo hacemos. Siga leyendo para saber cómo las mejores organizaciones utilizan el éxito en los proyectos como ventaja competitiva para el avance de sus organizaciones.

Trabajemos juntos para lograr algo grande.



Mark A. Langley
Presidente y CEO de PMI

“Si su organización no posee capacidades de dirección de proyectos, está poniendo demasiado en riesgo en términos de entrega de la estrategia”.

MARK A. LANGLEY,
Presidente y CEO de PMI

RESUMEN EJECUTIVO

En este mundo en constante disrupción, tener buenas ideas y una visión de la estrategia es esencial para todas las organizaciones. Sin embargo, el valor y los beneficios reales solo podrán materializarse si las empresas son capaces de tomar las ideas del papel y traducirlas a la realidad. Una idea seguirá siendo una idea si la dirección de proyectos no la materializa.

Nuestro estudio *Pulse of the Profession*® de 2018 refuerza que la dirección de proyectos efectiva para implementar la estrategia de las organizaciones es clave y que tiene un efecto dramático en las utilidades. Las organizaciones que invierten en prácticas probadas de dirección de proyectos siguen logrando un mayor éxito que sus contrapartes con bajo desempeño.

Durante la última década, hemos identificado una serie de tendencias globales para impulsar el rendimiento de los proyectos. Desde 2013, hemos observado una disminución de 27% en la cantidad de dinero que las organizaciones desperdician debido a un bajo desempeño de los proyectos; de 13,5% a 9,9%. Las organizaciones pueden reinvertir esos ahorros en otras áreas, permitiéndoles ser más dinámicas, producir más y lograr un mayor éxito.

Nuestras conclusiones refuerzan que las organizaciones que clasificamos como las mejores*, utilizan los proyectos para impulsar su éxito. Observamos que las mejores organizaciones también continúan aumentando el nivel de madurez de su talento de proyecto, sus capacidades de proyecto y su cultura. Debido a esto, tienen índices de éxito más altos en los proyectos (92% frente a 32% de las organizaciones con bajo desempeño), disfrutaron de mejores resultados de negocios y desperdician considerablemente menos dinero debido a un bajo desempeño en los proyectos; 21 veces menos o solo 1,4% de cada dólar se desperdicia, frente a 29,1% de aquellas organizaciones que no ponen atención a las capacidades de dirección de proyectos.

Finalmente, las mejores organizaciones se aseguran de que sus directores de proyecto y programa posean las habilidades adecuadas y naveguen el cambio en este entorno dinámico. Ellos implementan el cambio organizacional a través de los proyectos y programas y ahorran millones de dólares al conseguir mejores resultados que sus competidores.

9,9% de cada dólar se desperdicia debido a un bajo desempeño de los proyectos

La velocidad y el alcance del cambio destacan la necesidad de excelencia en la dirección de proyectos

NIVELES DE RENDIMIENTO*

Las medidas tradicionales de alcance, tiempo y costo, son esenciales pero ya no son suficientes en el entorno competitivo actual. La capacidad de los proyectos para entregar lo que se propusieron, es decir, los beneficios de negocios esperados, es lo que las organizaciones necesitan. Al determinar el éxito de los proyectos, analizamos los niveles de madurez en la materialización de beneficios, como así también los indicadores tradicionales. A través de este enfoque, identificamos los niveles de desempeño entre las organizaciones que respondieron:



LAS MEJORES ORGANIZACIONES:

Organizaciones en las que 80% o más de los proyectos se concluye a tiempo, dentro del presupuesto, cumple la intención de negocios y tiene un alto nivel de madurez en la materialización de beneficios.



ORGANIZACIONES CON BAJO DESEMPEÑO:

Organizaciones en las que 60% o menos de los proyectos se concluye a tiempo, dentro del presupuesto, cumple la intención de negocios y tiene un bajo nivel de madurez en la materialización de beneficios.

EL ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS GLOBAL

En 2006, comenzamos a analizar, estudiar e investigar la profesión a través de nuestra encuesta global. Este es el estado actual de la dirección de proyectos global.



58%

Evaluar el valor de la dirección de proyectos:

Solo 58% de las organizaciones comprende totalmente el valor de la dirección de proyectos. No puede enfatizarse lo suficiente la importancia de valorar totalmente la dirección de proyectos; las organizaciones que subvaloran la dirección de proyectos como competencia estratégica para impulsar el cambio informan que un promedio de 50% o más de sus proyectos fracasa completamente.



41%

Cerrar la brecha entre la estrategia y la entrega de valor mediante la EPMO:

Solo 41% de las organizaciones que posee una oficina de dirección de proyectos para toda la empresa (EPMO) informa que se encuentra altamente alineada con la estrategia de la organización. La EPMO posee una función centralizada que debe operar a nivel estratégico con los ejecutivos. Debe asegurar una alineación estratégica entre los objetivos de negocios y los proyectos y programas que los entregan. Esta falta de alineación apunta hacia la necesidad de que los ejecutivos reconozcan de mejor forma el pleno potencial de la forma en que la EPMO puede cerrar la brecha entre la estrategia y la entrega de valor.



93%

Uso generalizado de prácticas estandarizadas:

93% de las organizaciones informa que utiliza prácticas estandarizadas de dirección de proyectos. La aplicación consistente de prácticas estandarizadas reduce los riesgos y conduce a mejores resultados, especialmente cuando estas prácticas estandarizadas se aplican en toda la organización. Sin embargo, 70% limita su uso.



72%

Relevancia de la certificación:

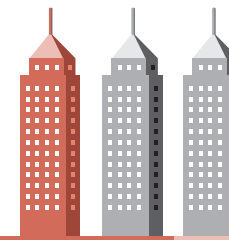
72% de los líderes de PMO sienten que la certificación es muy importante para los directores de proyecto que se encuentran a la mitad de su carrera. Las certificaciones normalmente exigen desarrollo profesional constante, lo que le permite a los directores de proyecto evolucionar, mejorar y desarrollar una serie de habilidades, que incluyen habilidades técnicas, de liderazgo y digitales.



71%

Expandir el énfasis en la agilidad organizacional:

71% de las organizaciones informa una mayor agilidad en los últimos cinco años. Más y más organizaciones reconocen que la agilidad —la capacidad de detectar y adaptarse rápidamente a cambios externos e internos para entregar los resultados relevantes de una manera productiva y efectiva en términos de costos— las ayuda a mantenerse competitivas.



1 de cada 3

Enfoque constante en los beneficios:

1 de cada 3 organizaciones informa un alto nivel de madurez en la materialización de beneficios. Un desafío clave que enfrentan muchas empresas, es que dirigen los proyectos sobre la base de productos de salida tradicionales, como tiempo, alcance y presupuesto, sin hacer un seguimiento constante para saber si están ayudando a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos más generales. Los beneficios, tangibles e intangibles, deben considerarse como parte de la ecuación.

LOS PRINCIPALES IMPULSORES DEL ÉXITO DE LOS PROYECTOS

Las mejores organizaciones se dan cuenta que las prácticas correctas de dirección de proyectos, programas y portafolios les otorgan una ventaja competitiva. Sin embargo, siempre hay algo más que se puede y se debe hacer. Durante los últimos seis años, hemos realizado investigaciones adicionales para determinar los factores que tienen un mayor impacto en el éxito de los proyectos. Sobre la base de un análisis estadístico riguroso, surgen tres elementos cuando hablamos de ayudar a las organizaciones a ahorrar millones de dólares:

1. Invertir en patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos
2. Evitar la corrupción del alcance o cambios no controlados en el alcance del proyecto
3. Aumentar el nivel de madurez de las capacidades de entrega de valor

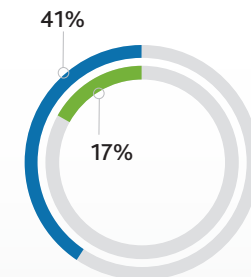
1. Invertir en patrocinadores ejecutivos

El apoyo de los proyectos no tiene precio. Los patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos ayudan a las organizaciones a cerrar la brecha comunicacional entre las personas influyentes y las personas ejecutoras con el objeto de aumentar significativamente la colaboración y el apoyo, impulsar los índices de éxito de los proyectos y reducir los riesgos. El análisis muestra que el principal impulsor para que los proyectos cumplan con sus objetivos originales, es contar con un patrocinador activamente comprometido. Hemos visto que las organizaciones con un porcentaje más alto de proyectos con patrocinadores activamente comprometidos (más de 80% de sus proyectos) informa un éxito 40% superior en sus proyectos que aquellas organizaciones con un porcentaje más bajo de sus proyectos con patrocinadores activamente comprometidos (menos de 50% de sus proyectos).

Los patrocinadores de proyecto efectivos utilizan su influencia al interior de las organizaciones para superar los desafíos al comunicar la alineación del proyecto con la estrategia, eliminar obstáculos e impulsar el cambio organizacional. Mediante un apoyo y compromiso consistentes, el ritmo de avance del proyecto se mantendrá estable y será más probable su éxito.

Los patrocinadores ejecutivos que llevan un proyecto hasta su materialización son críticos para el éxito de los proyectos. Una de cuatro organizaciones (26%) informa que el apoyo inadecuado de los patrocinadores es la causa principal de los proyectos fracasados. Y además, la diferencia entre las organizaciones con bajo desempeño y las mejores organizaciones es de casi 2,5 veces: 41% de las organizaciones con bajo desempeño dice que el apoyo inadecuado de los patrocinadores es una de las causas principales del fracaso, frente a solo un 17% de las mejores organizaciones.

El apoyo inadecuado de los patrocinadores es una de las principales causas del fracaso de los proyectos



- **41% de las organizaciones con bajo desempeño** indica que el apoyo inadecuado de los patrocinadores es una de las causas principales del fracaso de sus proyectos
- **17% de las mejores organizaciones** indica que el apoyo inadecuado de los patrocinadores es una de las causas principales del fracaso de sus proyectos

“Sabemos que los grandes líderes de los proyectos entregan grandes proyectos”, señaló Tony Meggs, Director Ejecutivo de Infrastructure and Projects Authority (IPA). “Un aspecto de ser un gran líder de proyecto es ser un patrocinador activamente comprometido debido a que ayuda a asegurar la alineación de los interesados y que la visión se comunique de manera efectiva. En el sector de gobierno, reconocemos esto y apoyamos a nuestros patrocinadores a través de nuestra academia Major Projects Leadership Academy (MPLA), desarrollada conjuntamente con Oxford Saïd Business School”.

Durante seis años consecutivos, las investigaciones han demostrado que contar con patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos es el principal impulsor del éxito de los proyectos. Sin embargo, también hemos observado que un número insuficiente de proyectos y programas asigna patrocinadores ejecutivos en las organizaciones con bajo desempeño (42% frente a 83% en las mejores organizaciones). Esta situación causa pérdidas considerables a las organizaciones en todo el mundo, pero nuestra investigación demuestra que existen algunas soluciones simples que las organizaciones pueden implementar para lograr resultados:

- **Crear una cultura que apoya la relación entre directores de proyecto y patrocinadores ejecutivos**
- **Desarrollar una hoja de ruta, que incluye habilidades y acciones, para el patrocinador ejecutivo**
- **Proporcionar capacitación para preparar a los patrocinadores ejecutivos**

2. Controlar el alcance

La corrupción del alcance —la expansión descontrolada del producto o alcance del proyecto sin ajustes de tiempo, costo y recursos— puede ocurrir en cualquier proyecto. Causa la pérdida de dinero, disminuye la satisfacción y atrasa la materialización de los beneficios del proyecto. Esencialmente, se agrega más trabajo del planificado originalmente. Este trabajo no se puede absorber sin que al proyecto le falte uno o más objetivos; o deje pasar oportunidades.

Hemos observado que 52% de los proyectos terminados en los últimos 12 meses han experimentado corrupción del alcance o cambios sin control al alcance del proyecto, lo que implica un aumento

“Un aspecto de ser un gran líder de proyecto es ser un patrocinador activamente comprometido debido a que ayuda a asegurar la alineación de los interesados y que la visión se comunique de manera efectiva”.

TONY MEGGS, Director Ejecutivo
Infrastructure and Projects Authority (IPA)

significativo desde el 43% informado hace cinco años. Las mejores organizaciones informan un mejor comportamiento a la hora de gestionar los cambios sin control; sin embargo, un promedio de un tercio de sus proyectos sufrió corrupción del alcance (33% en las mejores organizaciones y 69% en las organizaciones con bajo desempeño).

La falta de claridad puede hacer que sea casi imposible controlar la corrupción del alcance. Un proceso continuo de mejoramiento de requisitos ayuda a establecer el alcance de trabajo necesario para cumplir con las expectativas del cliente. A partir de investigaciones anteriores, vemos que los principales tres motivos del fracaso de los proyectos —cambios en las prioridades de la organización, cambios de los objetivos del proyecto y errores de recopilación de requisitos— contribuyen a un alcance sin control.

Los nuevos sistemas y las nuevas tecnologías también tienen un efecto en la corrupción del alcance. “Todo avanza tan rápido”, señaló Daniel Hébert, Director de la Organización de Apoyo de Dirección de Proyectos del Departamento de Defensa Nacional, Gobierno de Canadá. “Entre el momento en que primero identificamos un requisito y el momento en que lo entregamos por primera vez, la tecnología habrá avanzado tan rápidamente que aspectos del requisito inicial ya han sido cubiertos por nuevos y mejores sistemas; sin embargo, ocasionalmente, a esto se le confunde erróneamente con corrupción del alcance. Las cosas se mueven tan rápidamente, que necesitamos desarrollar prácticas más flexibles que permitan que los requisitos evolucionen durante la totalidad del proceso de adquisiciones por medio de una interacción temprana y continua con la industria”.

Nuestros hallazgos también sugieren que la alta complejidad afecta la corrupción del alcance y que el porcentaje de proyectos de alta complejidad aumenta: de 35% en 2013 a 41% en 2018. Controlar la corrupción del alcance en el entorno cada vez más conectado de hoy también requiere una gestión de los interesados y de cambios, independientemente del enfoque de entrega.

Entre tantos enfoques, se realizan todos los esfuerzos para asegurar de que se controle estrictamente el alcance en cada sprint. En el mundo ágil, el equipo negocia los requisitos y se ajusta el alcance del trabajo al inicio de cada iteración. “Debemos tener una conversación colaborativa acerca de lo que es razonable frente a lo que es riesgoso y lo que es crítico frente a lo que es conveniente”, escribió Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP, en la revista *PM Network* de PMI.

Fewell, miembro del equipo principal tanto de *Agile Practice Guide* como de la Extensión para Software de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*, Quinta Edición, sugiere ofrecer una opción de alcance dinámico: “Puede reemplazar cualquier entregable no iniciado por cualquier cosa de igual o menor costo. En tanto nos mantengamos dentro de nuestras restricciones de negocios, tendremos opciones”.

IMPULSORES PRINCIPALES

Existen maneras para controlar la corrupción del alcance, independientemente del enfoque. Éstas incluyen: crear conciencia de los beneficios de negocios, establecer un ciclo de retroalimentación con el cliente y adoptar enfoques iterativos, permitiendo cambios a medio camino de la entrega. Estos elementos conducen a cambios más deliberados del alcance sobre la base de decisiones informadas de negocios. El éxito es mayor cuando los equipos escuchan, aprenden y son adaptables.

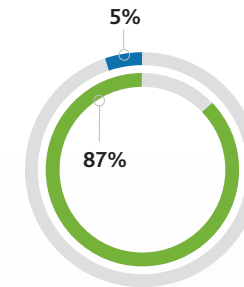
3. Aumentar el nivel de madurez de las capacidades de entrega de valor

Las capacidades de entrega de valor constituyen el espectro completo de las competencias que habilitan a las organizaciones para entregar sus proyectos y programas. Aumentar su nivel de madurez permite una adaptación rápida a las condiciones cambiantes del mercado, al equilibrar la eficiencia y la creatividad y promover el desarrollo continuo. Las organizaciones entonces tendrán la capacidad de minimizar los riesgos, controlar los costos y aumentar el valor. Hacen uso de todos los enfoques de entrega de los proyectos —predictivo, iterativo, incremental y ágil— utilizando uno que satisfaga las necesidades del proyecto y de la organización.

Sin embargo, hemos visto que no todas las organizaciones hacen bien esto. Menos de 1 de cada 10 organizaciones informa que tiene un nivel de madurez muy alto en cuanto a sus capacidades de entrega de valor. Cerca de 2 de cada 5 organizaciones informa que crear una cultura receptiva al cambio, que valora la dirección de proyectos y que invierte en tecnología, es una prioridad alta. Un cuarto considera el desarrollo de habilidades para patrocinadores de proyecto como una prioridad y solo 31% se encuentra priorizando el desarrollo de una capacidad integral de entrega de valor. Una vez más, vemos que las mejores organizaciones están realizando la inversión y poseen un alto nivel de madurez en sus capacidades de entrega; 87% frente a 5% de las empresas de bajo desempeño.

Además, las organizaciones que desarrollan estas capacidades logran un mejor rendimiento en los proyectos (ver Figura 1 en la página siguiente). Su objetivo es entregar mejores beneficios, adaptarse al cambio y lograr el enfoque en el cliente; una mejora continua y mejores resultados.

Las capacidades de entrega de alto nivel de madurez pueden minimizar los riesgos, controlar los costos y aumentar el valor

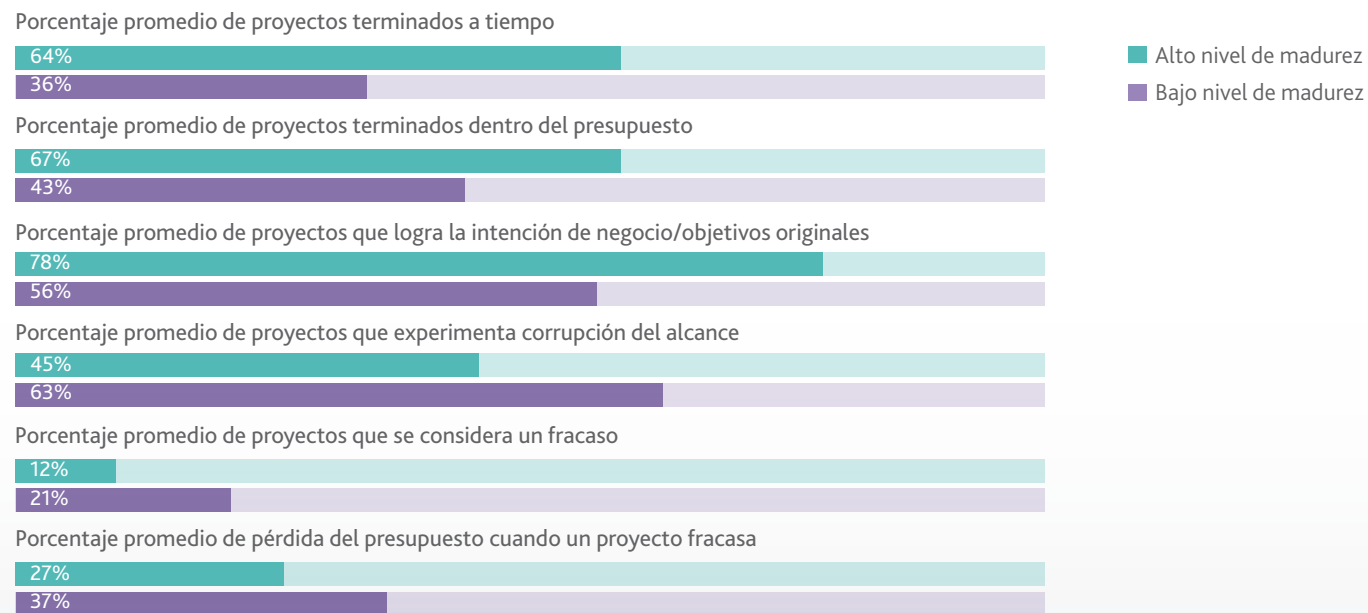


- **5% de las organizaciones con bajo desempeño** posee un alto nivel de madurez en la entrega de valor
- **87% de las mejores organizaciones** posee un alto nivel de madurez en la entrega de valor

IMPULSORES PRINCIPALES

Las empresas exitosas “continuamente experimentan para aprender qué funciona y qué no funciona”, escribió Barry O’Reilly, coautor de *Lean Enterprise: How High Performance Organizations Innovate at Scale*, en el informe *Pulse 2017* de PMI, *The Drivers of Agility*. “Se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes aclarando los objetivos, acotando los ciclos de retroalimentación y midiendo el progreso sobre la base de resultados, en lugar de productos de salida”.

Figura 1: La madurez de las capacidades de entrega de valor conduce a un mejor desempeño en los proyectos



IMPULSORES PRINCIPALES

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

Hemos estado analizando, estudiando e investigando la profesión de dirección de proyectos durante décadas y hemos identificado un cierto número de tendencias y prácticas que generan mejores resultados en los proyectos. Sin embargo, seguimos observando que las organizaciones carecen de las capacidades clave que conducen a un mayor éxito. Esto nos hace preguntarnos: Si las organizaciones deben realizar un esfuerzo para abordar los desafíos actuales, ¿estarán adecuadamente preparadas para el entorno disruptivo del futuro?

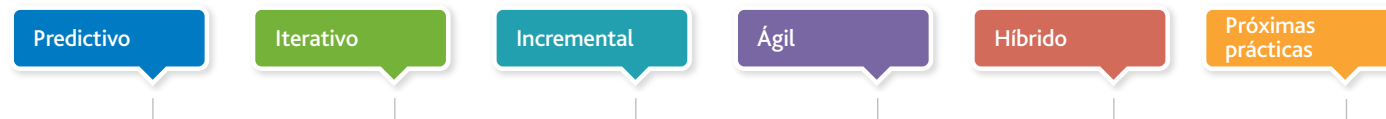
Este año, mientras publicamos la 10ª edición de *Pulse*, hemos pasado mucho tiempo estudiando el futuro y las nuevas formas de trabajo. Cuando las mejores prácticas no son suficientes para un mundo conectado digitalmente, la capacidad de usar nuevas herramientas y adaptarse, se convertirán en elementos de diferenciación. Como resultado, estamos presenciando la creciente evolución desde las mejores prácticas hasta las próximas prácticas, que comprenden lo que probablemente vendrá en los próximos años.

Las organizaciones deben mirar, y pensar, en el futuro. Deben considerar los desafíos que emergen a medida que los equipos de proyecto combinan habilidades como el pensamiento de diseño y los enfoques ágiles. Continúe leyendo para interiorizarse primero de las tendencias que cambiarán el panorama de entrega de valor, la manera en que se están adaptando los profesionales y cómo están respondiendo las organizaciones.

Durante todo 2018, estaremos observando el enfoque para gestionar el impacto de las tecnologías disruptivas: las mejores prácticas en evolución hacia las próximas prácticas. Permanezca atento mientras los informes exhaustivos se centren en las nuevas tecnologías que están creando desafíos para las organizaciones y en la creciente necesidad de que la fuerza laboral se prepare para convertir estos desafíos en oportunidades.

Si las organizaciones deben realizar un esfuerzo para abordar los desafíos actuales, ¿estarán adecuadamente preparadas para el entorno disruptivo del futuro?

Perspectiva 1: El futuro de la entrega de valor es un espectro de enfoques: predictivo, iterativo, incremental, ágil, híbrido y también todos los enfoques que vengan en el futuro a cambiar la manera en que trabajamos.



Las organizaciones lanzan nuevos proyectos todos los años y eso probablemente no cambie nunca. Lo que está cambiando son los tipos de proyecto que las organizaciones están realizando y las formas en que se ejecutan los proyectos.

El éxito comienza con el enfoque adecuado para apoyar la entrega del proyecto. Las organizaciones continuarán utilizando más de un enfoque de dirección de proyectos y combinarán diferentes técnicas para abordar sus propios desafíos individuales. Lo que hemos observado de los hallazgos de 2018 es que, independientemente del enfoque utilizado (predictivo, ágil o híbrido), las organizaciones que utilizan alguno de los enfoques de dirección de proyectos están alcanzando con éxito sus objetivos, cumplen el presupuesto y el cronograma (ver Figura 2). Es más, las mejores organizaciones eligen el enfoque que se adapta mejor a sus necesidades (ver Figura 3).

Figura 2: El éxito de los proyectos es mayor cuando se utiliza la dirección de proyectos formal

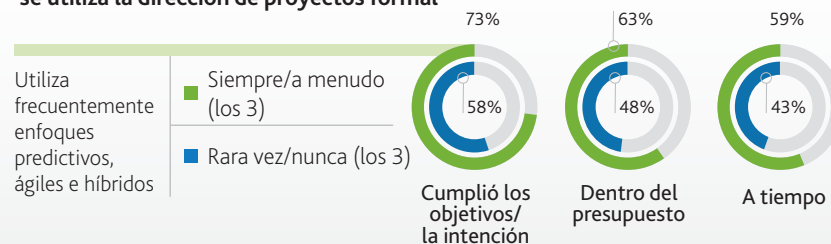


Figura 3: Las mejores organizaciones utilizan el enfoque que mejor se adapta a sus necesidades

	Las mejores organizaciones
Porcentaje promedio de proyectos que utiliza enfoques predictivos	44%
Porcentaje promedio de proyectos que utiliza enfoques ágiles	30%
Porcentaje promedio de proyectos que utiliza enfoques híbridos	23%
Porcentaje promedio de proyectos que utiliza "otros" enfoques	4%

Los encuestados informan que durante los últimos 12 meses, un promedio de casi la mitad de los proyectos de sus organizaciones utilizaron enfoques predictivos, mientras que uno de cada cuatro utilizó un enfoque híbrido o ágil.

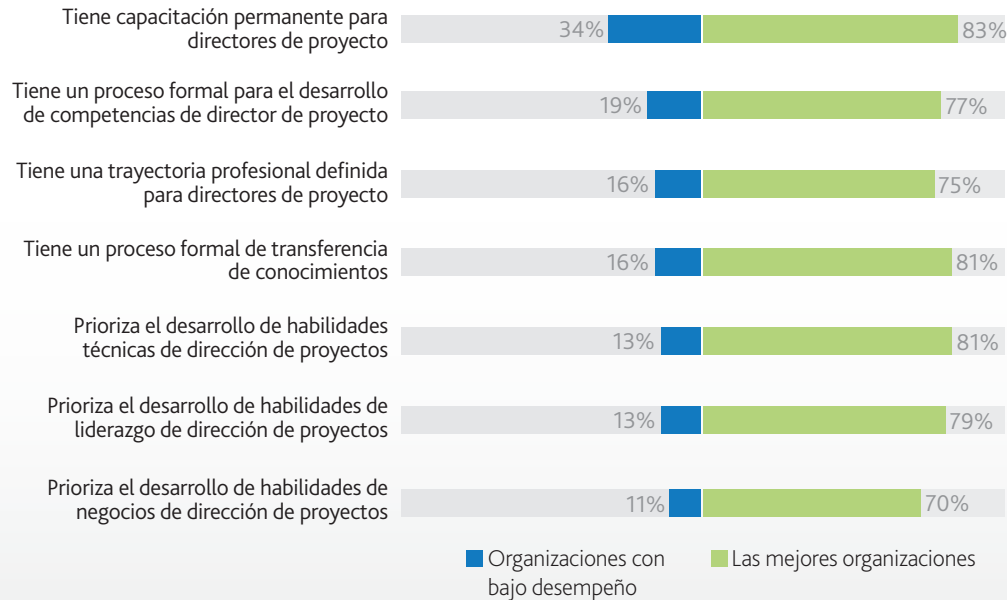
Reconocemos que las organizaciones están trabajando de nuevas formas, lo que allana el camino para lo que viene; alguna combinación de prácticas actualmente de nicho, como el pensamiento de diseño, los sistemas de computación cognitivos, el aprendizaje automático, la inteligencia artificial (IA), DevOps y mucho más. Es seguro decir que las nuevas tecnologías disruptivas, los desastres naturales y los causados por el hombre, además de factores políticos y económicos, están generando un impacto en el trabajo cotidiano y, ocasionalmente, cambiando la trayectoria hacia el futuro.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

Perspectiva 2: Los profesionales de proyecto ampliarán sus habilidades y aprenderán de nuevas formas.

El cambio genera proyectos y oportunidades. Más proyectos crean más roles de proyecto. De hecho, de acuerdo a nuestro informe *Job Growth and Talent Gap*, hacia 2027, las empresas necesitarán 87,7 millones de personas en roles orientados a la dirección de proyectos, aumentando la necesidad de directores de proyecto y programa con habilidades y experiencia. Las organizaciones continuarán poniendo un gran énfasis en mejorar el rendimiento de la dirección de proyectos para mantenerse competitivos y vigentes. Las mejores organizaciones ya están invirtiendo en su talento, a través de capacitación, procesos formales, trayectorias profesionales definidas y transferencia de conocimientos (ver Figura 4).

Figura 4: Las mejores organizaciones invierten en el talento de dirección de proyectos



Los directores de PMO y líderes ejecutivos que entrevistamos reforzaron lo que hemos venido observando en nuestra investigación; el rol del director de proyecto se está ampliando hacia los siguientes roles:

- **Asesor estratégico:** planifica, ejecuta y entrega
- **Innovador:** actúa como propietario y desarrollador del producto
- **Comunicador:** es siempre claro y conciso; sin importar la audiencia
- **Gran pensador:** es adaptable, flexible e inteligente emocionalmente
- **Gerente versátil:** tiene experiencia con todos los enfoques; en cascada, Scrum, ágil, Lean, pensamiento de diseño



También cambiará la forma en que los profesionales prefieren adquirir esas habilidades. Aumenta la demanda de métodos y enfoques de dirección de proyectos más rápidos, más flexibles y más fáciles de aprender. El panorama técnico en constante cambio —desde los medios sociales hasta las herramientas basadas en la web y los sistemas de gestión del aprendizaje— presentará grandes oportunidades para la exploración y experimentación. El cambio hacia el aprendizaje de un problema específico, a pedido y personalizado, aumentará. La innovación en el aprendizaje continuará posibilitando que el nuevo trabajador aprenda cualquier cosa, en cualquier momento y en cualquier lugar.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

Perspectiva 3: Las organizaciones dependerán de sus profesionales de proyecto para aprovechar la disrupción; no solo reaccionarán ante ella.

Un entorno de negocios dinámico, complejo y en rápido cambio continúa enfatizando la excelencia de la dirección de proyectos, programas y portafolios. Hemos observado que más de la mitad de las mejores organizaciones piensa que la transformación digital tendrá un impacto mayor en el trabajo (ver Figura 5). Solo uno de cuatro encuestados mencionó la capacidad de aprender, comprender, aplicar y mantenerse al día con la tecnología como la necesidad más importante para que los directores de proyecto respondan al impacto de la transformación digital. Otras habilidades incluyen las de comunicación (22%); habilidades de liderazgo y gestión (18%); y gestión de cambio, adaptabilidad y flexibilidad (12%). Como resultado, las organizaciones reconocerán el valor de los directores de proyecto y programa versátiles, con experiencia y habilidades.

Figura 5: El impacto de la transformación digital en el trabajo

	Las mejores organizaciones 	Organizaciones con bajo desempeño 
Importante	52%	36%
Moderado	39%	37%
Limitado	8%	23%
No hay impacto	1%	3%

La incapacidad de adquirir, capacitar y retener directores de proyecto puede tener consecuencias catastróficas. La investigación nos indica que los directores de proyecto capacitados, con habilidades y experiencia, aumentan las probabilidades de éxito de los proyectos, de lograr sus objetivos originales y satisfacer la intención de negocios. A medida que se hace más evidente el valor de la dirección de proyectos para la capacidad de una organización de implementar la estrategia, los directores de proyecto ocuparán roles de proyecto cada vez más estratégicos y de alto perfil e incluso estarán mejor posicionados para guiar a sus organizaciones a través de una inminente disrupción.

“Las nuevas tecnologías exigen diferentes conjuntos de habilidades desde la perspectiva de la dirección de proyectos y programas. Se trata de nuevas tecnologías y nuevos conceptos. Es una nueva mentalidad y realmente cambia las reglas del juego desde la perspectiva de la dirección de proyectos y programas. No podemos aplicar la misma mentalidad que teníamos anteriormente. Debemos ver realmente la interconexión entre todos los componentes”.

HANS HARVEY, Jefe de Dirección de Proyectos y del Programa IS
Bombardier, Inc., una empresa multinacional de transporte y tecnología
aeroespacial

“Para desarrollar las habilidades de dirección de proyectos necesarias para enfrentar la digitalización, los directores de proyecto deben reforzar sus conocimientos. El director de proyecto ya no es el que anima el juego desde fuera de la cancha. El director de proyecto aporta la estrategia, las perspectivas del cliente y brinda algunas perspectivas opuestas”.

CHINTAN OZA, Director de PMO
en una importante empresa de telecomunicaciones

NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

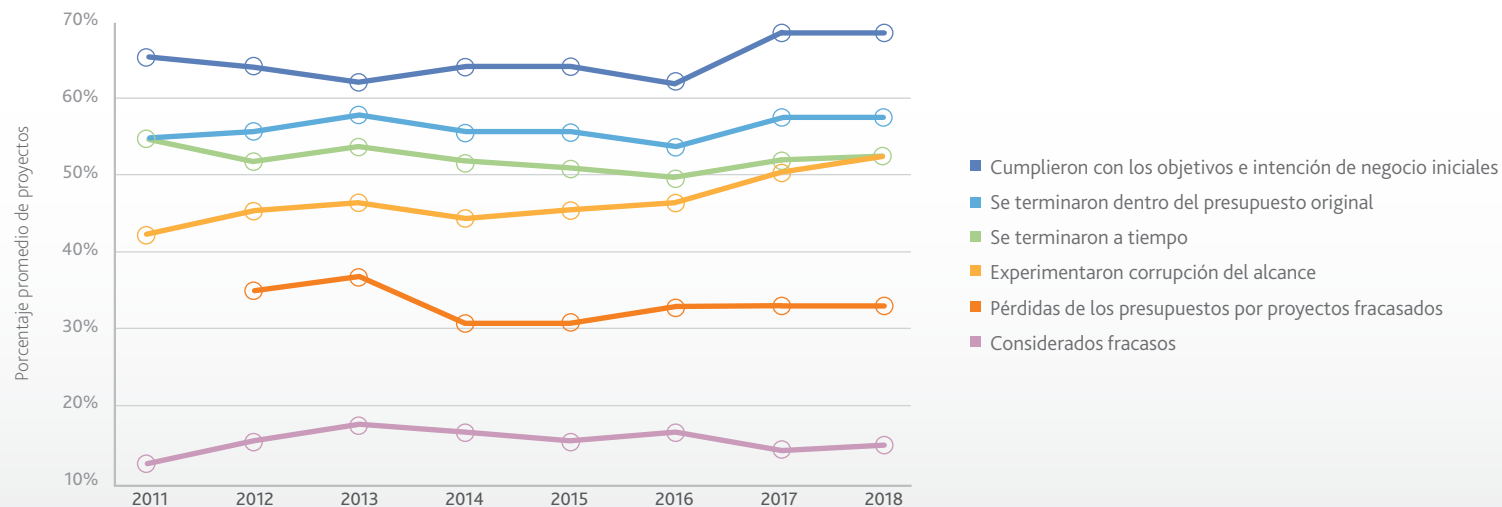
TRANSFORMAR IDEAS EN REALIDAD

Debido a la velocidad del cambio y a la feroz competencia del mercado, todas las organizaciones, independientemente de su sector, deben adaptarse mucho más rápido hoy que en el pasado. Para hacerlo, las organizaciones deben lanzar proyectos y esperar que entreguen resultados.

Estos resultados pueden expresarse en las cifras de rendimiento de los proyectos que analizamos en nuestra investigación *Pulse*, e incluyen el alcance, el cronograma y el costo. Aunque la mayoría de estas variables ha permanecido igual en el tiempo, en comparación con un año atrás, más proyectos están experimentando corrupción del alcance y se les está considerando como fracasados (ver Figura 6).

Creemos que esto se puede atribuir a los cambios en la forma en que se realiza el trabajo. Nuevos avances tecnológicos están perturbando a todas las industrias y, por lo tanto, cambiando los roles funcionales y las responsabilidades de los trabajadores. Están apareciendo nuevas formas de trabajar, lo que crea la necesidad de nuevas habilidades.

Figura 6: Métricas de desempeño de los proyectos



Sabemos que el futuro de una organización no depende solamente de su portafolio de proyectos, sino que también se encuentra en las manos de aquellos que hacen que los proyectos (y el futuro) cobren vida. Con el apoyo adecuado de sus organizaciones, los profesionales de proyecto pueden tomar estas ideas y convertirlas en realidad, al:

- Convertirse en líderes y verdaderos socios de negocios en sus organizaciones
- Hacer las preguntas correctas
- Entregar los beneficios de negocios de los proyectos que dirigen

“Los directores de proyecto juegan un rol muy importante para cada una y todas las empresas”, señaló Ted Dosch, CFO de Anixter International, un distribuidor global de productos de comunicación y seguridad, además de alambre y cable. “Un director de proyecto sólido ayuda a la empresa a definir la visión de un proyecto o de una iniciativa. Si son capaces de demostrar habilidades robustas de dirección de proyectos, pueden transformarse en el factor diferenciador entre un proyecto exitoso que ayuda a las empresas a crecer y un proyecto fracasado que consume recursos sin un retorno cuantificable”.

Chintan Oza, PMP, Director de PMO en una importante empresa de telecomunicaciones, agregó: “Los directores de proyecto ya no son solo espectadores del juego. Son necesarios para adquirir conocimientos en términos de habilidades técnicas, en términos de estrategia y en términos de las perspectivas de los clientes”.

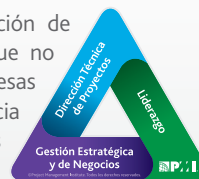
“Un director de proyecto sólido ayuda a la empresa a definir la visión de un proyecto o de una iniciativa. Si son capaces de demostrar habilidades robustas de dirección de proyectos, pueden transformarse en el factor diferenciador entre un proyecto exitoso que ayuda a las empresas a crecer y un proyecto fracasado que consume recursos sin un retorno cuantificable”.

TED DOSCH, CFO
Anixter International

Navegar nuevas fronteras

El éxito en este nuevo entorno exige la combinación de habilidades tradicionales de dirección de proyectos con una comprensión del mercado actual, conocimientos en profundidad de los productos y servicios de la organización y cómo esos productos y servicios son utilizados por los clientes. Hemos estado promoviendo durante mucho tiempo la combinación de habilidades técnicas, habilidades de liderazgo y habilidades estratégicas y de negocios; según indica el Talent Triangle® de PMI.

Aunque las habilidades técnicas son esenciales para la dirección de proyectos y programas, la investigación de PMI nos señala que no son suficientes en el entorno de disrupción actual. Las empresas están buscando habilidades agregadas de liderazgo e inteligencia de negocios; competencias que pueden apoyar los objetivos estratégicos a largo plazo que contribuyen a la entrega de valor.



Reconocemos que esas habilidades incluyen una comprensión del impacto de las tecnologías emergentes tanto en los proyectos de cambio internos como en los entregables a clientes externos.

“Intentamos desarrollar el conjunto de las habilidades y dotar de herramientas a los directores de proyecto”, dijo Jamal Farhat, CIO de BorgWarner, un fabricante de componentes de sistemas de transmisión para la industria automotriz. “Para nosotros, nuestros directores de proyecto no solo se desempeñan como encargados de implementación, sino también como consultores internos. Parte del rol que desempeñan es explorar el caso de negocios para determinar el valor económico que se está creando y transformar las tecnologías propuestas en iniciativas y proyectos viables”.

PMO Y EPMO: RESPUESTA A LA DISRUPCIÓN

En el mercado de hoy, la oficina de dirección de proyectos (PMO) puede involucrarse significativamente en la respuesta de la organización a la disrupción y a las oportunidades para aprovechar las tecnologías exponenciales. Dichas tecnologías pueden aprovecharse internamente, por ejemplo, facilitando maneras más eficientes de realizar el trabajo. Las PMO también están siendo aprovechadas para mejorar la comunicación o las interacciones entre la organización y sus clientes.

Las organizaciones continúan empoderando a la PMO para cambiar su enfoque desde una función administrativa a una que gestiona la entrega de valor al mantener informados a los interesados del progreso y los resultados y al ayudar a controlar los costos y mejorar la calidad. Es posible ver esto en 85% de las organizaciones que indica que la PMO establece y monitorea las métricas de éxito de los proyectos.

El rol estratégico de la PMO y de la oficina de dirección de proyectos empresarial (EPMO) continuará siendo vital, sin importar su nombre. La EPMO, también conocida como oficina de transformación en algunas organizaciones, tiene la capacidad de apoyar a la gerencia sénior con iniciativas estratégicas y, según nuestra investigación, muchas están haciendo eso. Las tecnologías exponenciales, las fuerzas de trabajo multigeneracionales con diferentes estilos y prioridades de trabajo y la exigencia de una entrega más acotada, se han combinado para convertir a la EPMO en un entorno dinámico de creciente importancia para la organización. Se debe considerar que 80% de las mejores organizaciones tiene una PMO y que 72% indica que existe un alto nivel de alineación de la EPMO con la estrategia organizacional.

80% de las mejores organizaciones tiene una PMO y que 72% indica que existe un alto nivel de alineación de la EPMO con la estrategia organizacional

Cómo abordar la disrupción

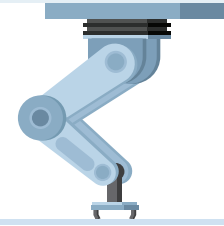
Las implicancias para la dirección de proyectos en este cambiante entorno puede verse en áreas como las de recolección de datos, elaboración de informes, monitoreo e intercambio de información. El desarrollo de habilidades de dirección de proyectos de la era digital es importante para las mejores organizaciones (31% frente a 15% para las organizaciones con bajo desempeño) y esperamos ver un mayor interés a medida que aparezcan nuevas tecnologías.

Para analizar el impacto y las oportunidades para el mundo de los proyectos, el Dr. Michael Chui, socio de McKinsey Global Institute, fue entrevistado para un podcast en *Projectified with PMI*. Conversó sobre los efectos de la automatización, que incluye la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático, la digitalización y la robótica, señalando que todos los sectores y las regiones se verán afectados. Indicó que en más de 60% de las ocupaciones investigadas por su organización, más de 30% de sus actividades tenían el potencial de ser automatizadas a través de la adaptación de tecnologías actualmente comprobadas.

Los líderes sénior que entrevistamos señalaron que las siguientes tendencias disruptivas ya afectan a sus negocios:

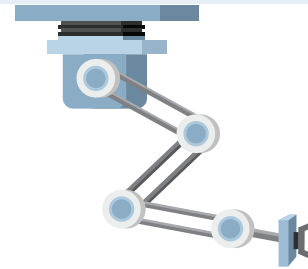
- Vehículos autónomos y autodirigidos
- Big data
- Desarrollo sostenible, cambio climático y energías renovables
- Expectativas de los clientes respecto de la velocidad
- Inteligencia de datos
- Reformas a la atención de salud
- Mayor competencia
- Mayores regulaciones gubernamentales
- Nuevas tecnologías
- Cambios políticos

Al preguntarle cómo los profesionales de proyecto pueden prepararse para el éxito en este panorama emergente, el Dr. Chui indicó que es crucial el conocimiento de estas disrupciones. Es importante “entender el arte de lo imposible e intentar mantenerse a la par, o bien adelante, de lo que estas tecnologías son capaces de hacer”.



Es importante “entender el arte de lo imposible e intentar mantenerse a la par, o bien adelante, de lo que estas tecnologías son capaces de hacer”.

DR. MICHAEL CHUI, Socio
McKinsey Global Institute en *Projectified with PMI*



“Pienso que es importante que los directores de proyecto comprendan y formen parte de las tendencias que crearán una gran demanda por el trabajo de proyecto, de modo que puedan participar en él”.

JAMAL FARHAT, CIO
BorgWarner

Creación de habilidades

Es importante que los directores de proyecto posean más que solo habilidades técnicas a la hora de responder y reaccionar en este entorno. Estarán mejor preparados para detectar el cambio cuando estén bien informados acerca de los objetivos estratégicos de la organización y cómo sus proyectos se encuentran alineados. Aquellos que poseen habilidades de liderazgo y visión de negocios —y abordan bien la ambigüedad— serán capaces de liderar las iniciativas estratégicas que impulsan el cambio al interior de sus organizaciones.

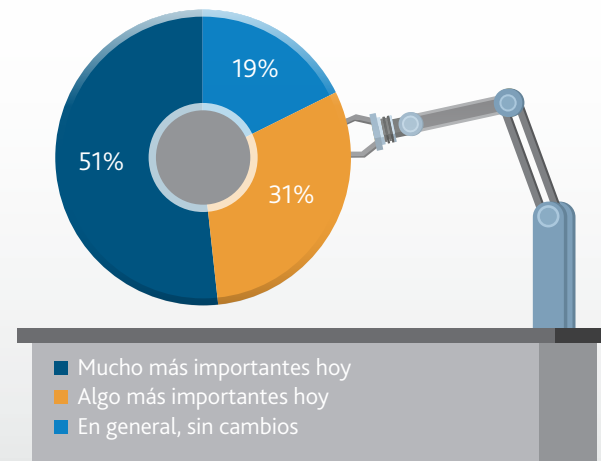
Estos conocimientos generales, señaló Saravanan Mugund, Director Asociado de Cognizant Technology Solutions Pvt. Ltd., (una empresa proveedora de desarrollo, integración y servicios de mantenimiento de software), “serán una herramienta clave en la caja de herramientas del director de proyecto para mejorar las prácticas de entrega”.

Muchos de los líderes ejecutivos con los que conversamos estresaron la importancia de la creación de valor para la empresa. “Pienso que es importante que los directores de proyecto comprendan y formen parte de las tendencias tecnológicas que tendrán la mayor influencia sobre la demanda por el trabajo de proyecto, de modo que puedan participar en él”, indicó Farhat, de BorgWarner. “Su valor va más allá del aspecto funcional de la dirección de proyectos”.

Tenemos confianza en que las organizaciones continuarán enfatizando el desarrollo de los líderes de proyecto. Hemos observado que las mejores organizaciones están invirtiendo: 81% prioriza el desarrollo de habilidades técnicas (frente a 13% de las organizaciones con bajo desempeño), 79% prioriza las habilidades de liderazgo (frente a 13% de las organizaciones con bajo desempeño) y 70% prioriza las habilidades estratégicas y de gestión de negocios (frente

a 11% de las organizaciones con bajo desempeño). Es más: cuatro de cinco encuestados informan que las habilidades blandas, como las de comunicación, liderazgo y negociación, son más importantes hoy de lo que eran tan solo hace cinco años atrás (ver Figura 7).

Figura 7: Cambio en la importancia de las habilidades blandas



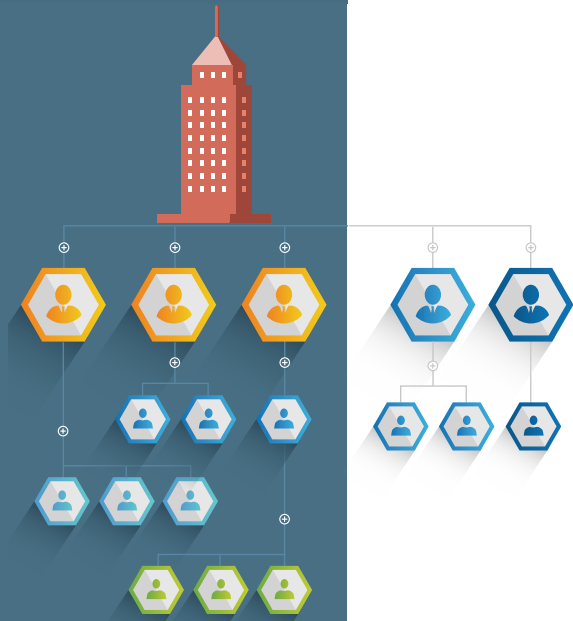
LA ECONOMÍA DE LOS TRABAJOS TEMPORALES

Una de las tendencias económicas globales más transformadoras ha sido el auge de la economía de los trabajos temporales. Esta frase se refiere a la prevalencia de los contratos a corto plazo, o de trabajo independiente, en oposición a los empleos estables. Todas las organizaciones deben encontrar el equilibrio ideal entre su personal interno de dirección de proyectos y los directores de proyecto contratistas.

De muchas formas, esta tendencia refleja el creciente dominio de los proyectos. En lugar de visualizar el empleo de una persona como un compromiso de toda una vida o de varios años, muchos ahora se mueven sin contratiempos de trabajo en trabajo y de organización en organización.

Hemos visto aparecer esta tendencia en los hallazgos de este año. Más de dos tercios de las organizaciones ha informado que utiliza directores de proyecto subcontratados o a contrato (68%). Las implicancias para la profesión son las aspiraciones de agilidad y estar preparados para diferentes tipos de desafíos. Las implicancias para las organizaciones incluyen la necesidad de ofrecer suficiente capacitación y los procesos de incorporación para estos profesionales.

Lo que es más relevante desde el punto de vista del desarrollo profesional, es trabajar en una organización que comprende el vínculo entre los proyectos y la estrategia, y posee una cultura que apoya a la dirección de proyectos. Eso incluye el acento en la comunicación, en la transferencia de conocimientos y el reconocimiento de la necesidad de contar con patrocinadores ejecutivos capaces de ayudar a asegurar el éxito de los proyectos.



Más de 2/3
de las
organizaciones
ha informado que
utiliza directores
de proyecto
subcontratados o a
contrato

68%

CONCLUSIÓN

Pocos podrían negar que vivimos y trabajamos en un mundo complejo. Las organizaciones enfrentan una mayor competencia y una disrupción constante originadas en la tecnología exponencial, cambios en el mercado y cambios sociales. El éxito ya no está impulsado por un factor único; requiere múltiples factores. Las organizaciones inteligentes comprenden que las prácticas comprobadas de dirección de proyectos conducen a un mayor éxito y a menos desperdicio. Ellas prestan apoyo, se mantienen enfocadas y entregan resultados, al:

▶ Invertir en patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos

Las organizaciones con patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos informan una mayor colaboración y un mayor apoyo mutuo, mejores índices de éxito en los proyectos y afrontan menos riesgos. Los patrocinadores de proyecto efectivos utilizan su influencia al interior de las organizaciones para superar los desafíos al comunicar la alineación del proyecto con la estrategia, eliminar obstáculos e impulsar el cambio organizacional.

▶ Controlar el alcance de los proyectos

Las organizaciones que controlan el alcance de los proyectos pueden ahorrar dinero, aumentar la satisfacción de sus clientes y aumentar los beneficios de los proyectos. Al establecer ciclos de retroalimentación con los clientes y adoptar enfoques iterativos, las organizaciones informan que logran una mayor cantidad de sus objetivos y obtienen ganancias de sus oportunidades futuras, lo que les permite modificar la entrega a medio camino.

▶ Aumentar las capacidades de entrega de valor

Las organizaciones con capacidades con un alto nivel de madurez poseen la capacidad de minimizar los riesgos, controlar los costos y están mejor preparadas para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Hacen uso de todos los enfoques de entrega de los proyectos —predictivo, iterativo, incremental y ágil— utilizando uno que satisfaga las necesidades del proyecto y de la organización.

También reconocen la necesidad de desarrollar nuevas formas de trabajo.

Esto requiere una manera completamente nueva de pensar. Las organizaciones están adoptando el cambio continuo sobre la base de la capacidad de detectar y responder al instante a los comportamientos de clientes y empleados. Se encuentran desarrollando sus prácticas para enfrentar los desafíos digitales que abordan todos los sectores en todas las regiones. Además, continuarán dependiendo del éxito de los proyectos como ventaja competitiva para el progreso de sus organizaciones.

Cambiarán su enfoque respecto de la manera en que realizan el trabajo al invertir en las capacidades descritas en este informe —aquellas que están disponibles en este momento— y les agregarán las futuras capacidades con el objetivo de producir valor.

La manera en que las organizaciones ejecutan estas nuevas capacidades será parte de nuestro enfoque en esta mirada de un año de duración a la manera en que gestionan el impacto de las tecnologías disruptivas. Investigaremos en mayor profundidad las próximas prácticas y la manera en que las nuevas tecnologías afectan al director de proyecto, al equipo y a la empresa.

PULSE OF THE PROFESSION® | 2018

APÉNDICE

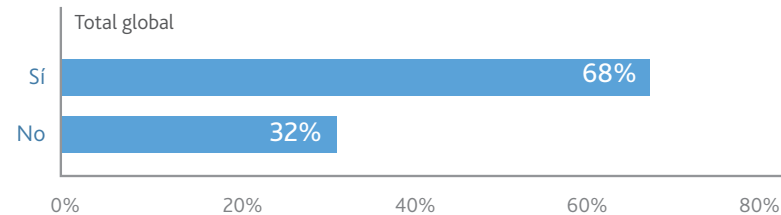
ÍNDICE

SECCIÓN 1	21
Total global	
SECCIÓN 2	28
Ejecutivos sénior	
SECCIÓN 3	30
Directores de PMO	

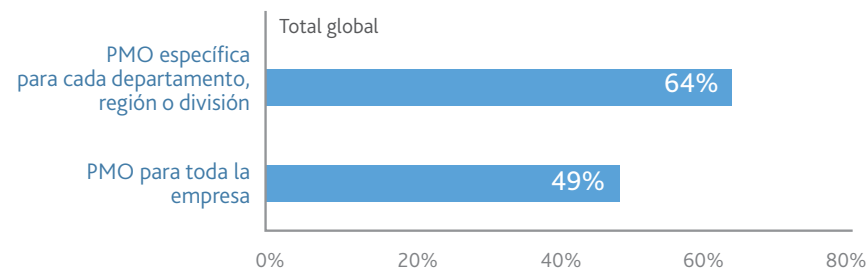
SECCIÓN 1

Resultados de la encuesta a 4.455 profesionales de dirección de proyectos (total global)

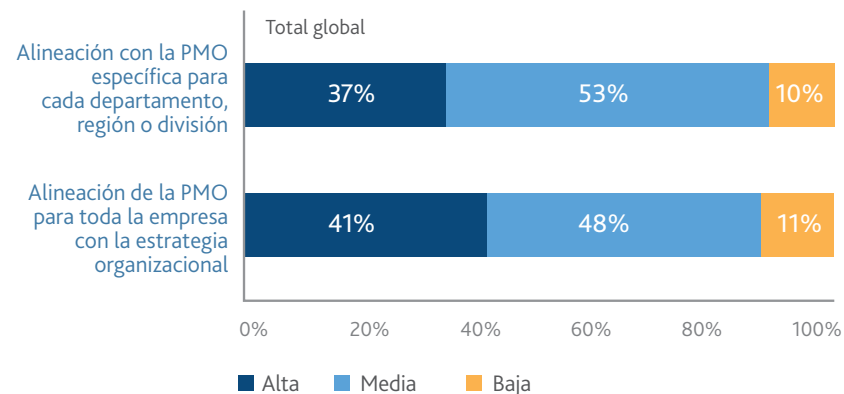
P: ¿Su organización tiene una oficina de dirección de proyectos (PMO)?



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

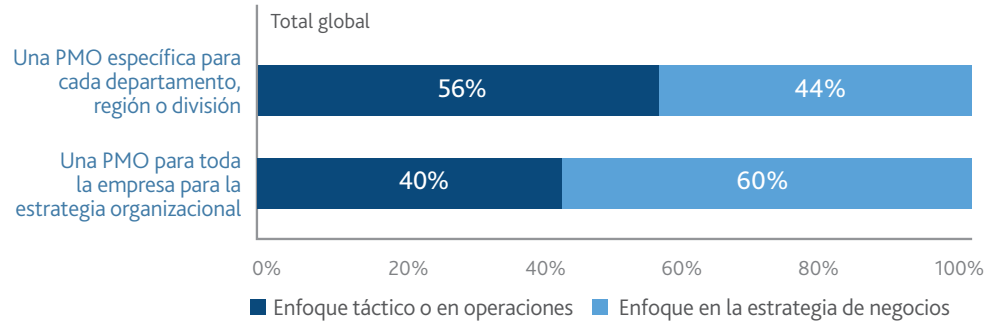


P: ¿Cómo caracterizaría la alineación de la PMO con la estrategia de su organización?

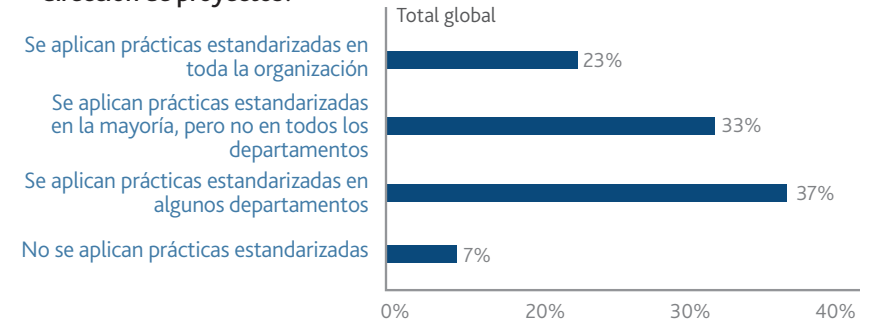


Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

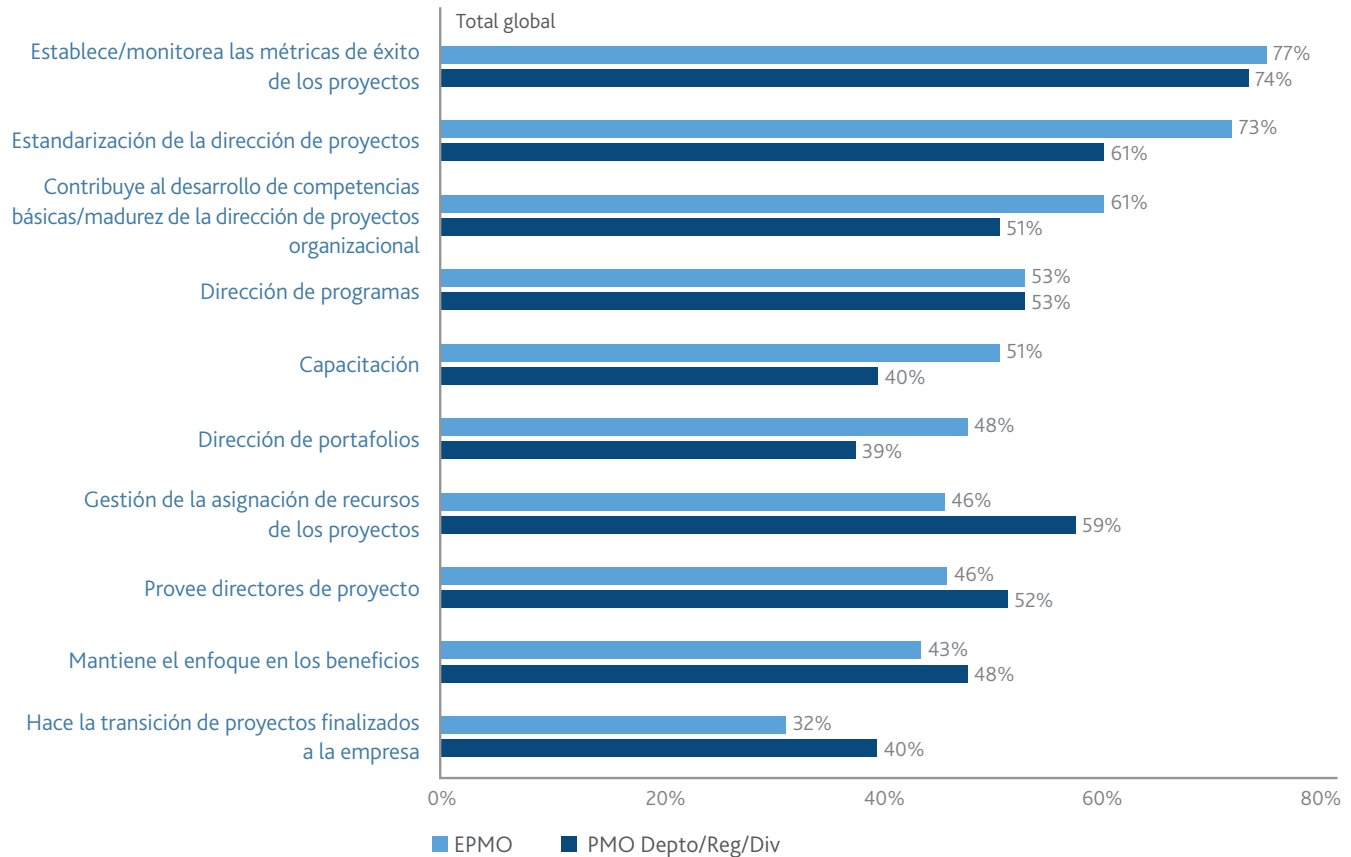
P: ¿Consideraría que la PMO es principalmente...?



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

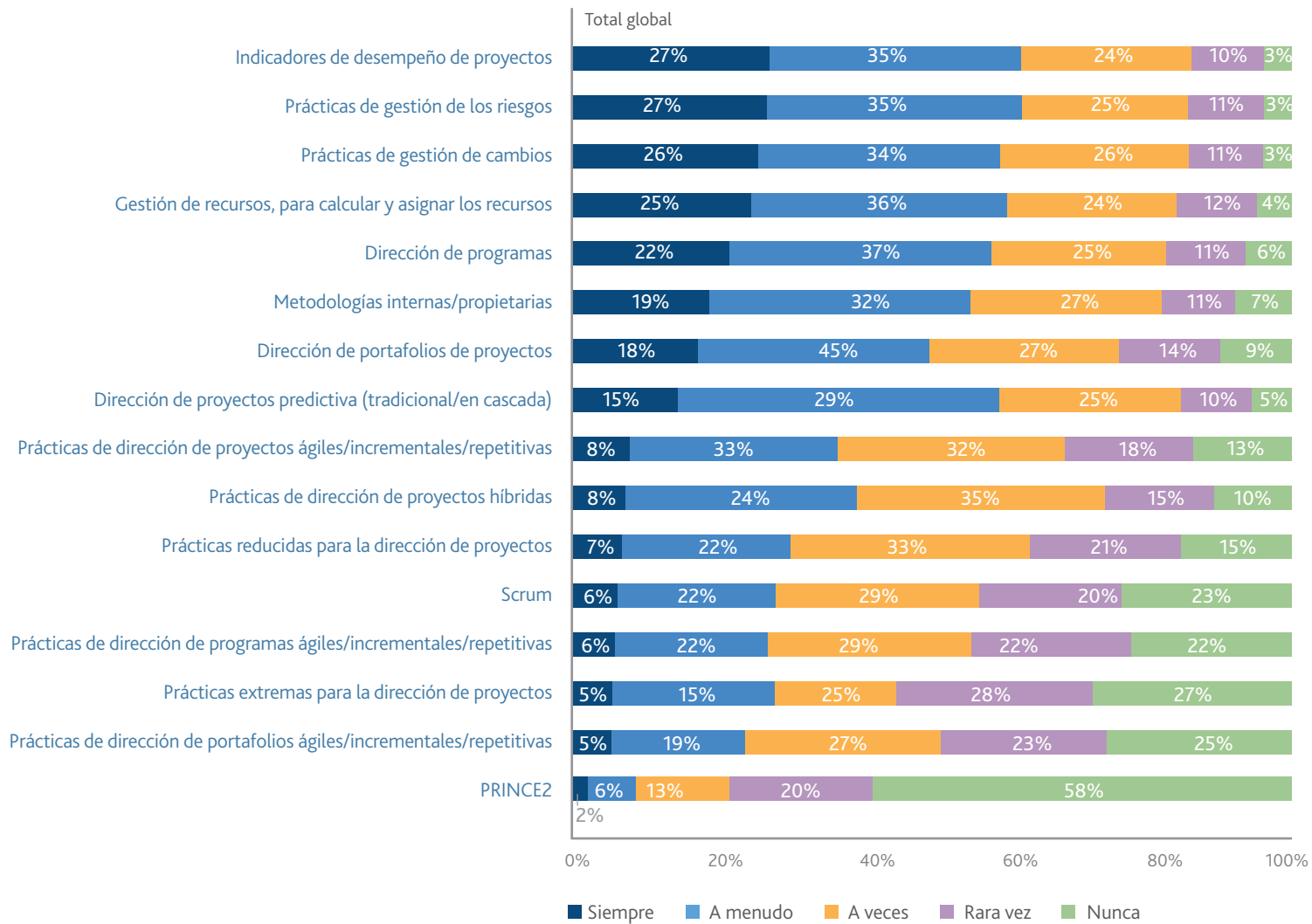


P: ¿Cuál de los siguientes roles cumple la PMO dentro de su organización?



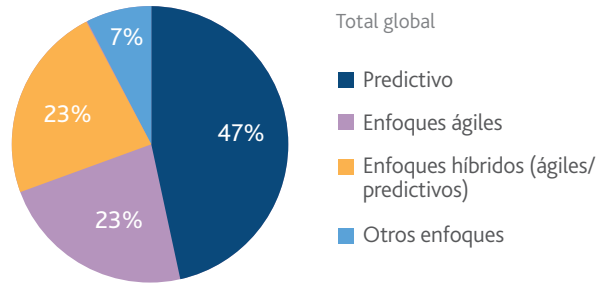
APÉNDICE

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



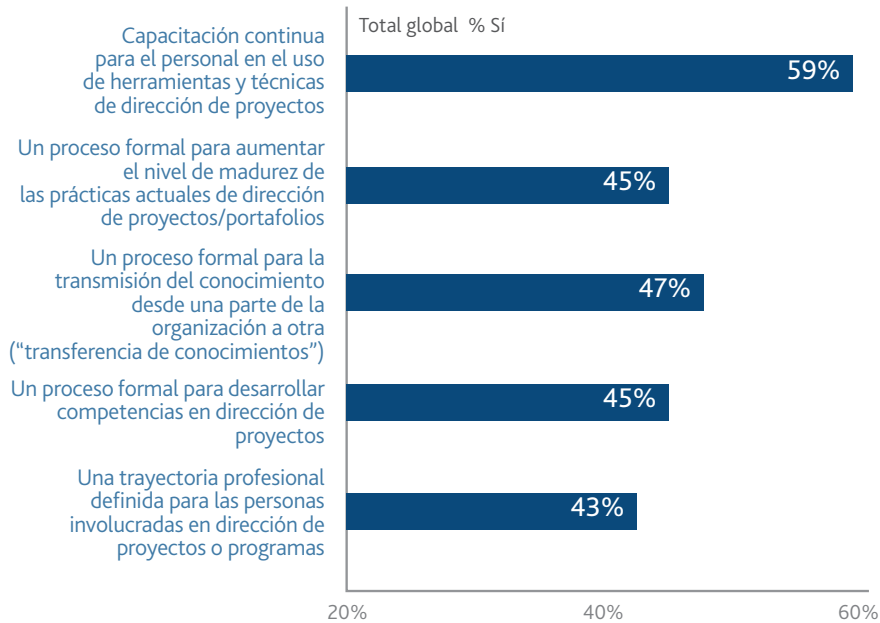
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

P: Según sus cálculos, ¿qué porcentaje de los proyectos terminados en su organización en los últimos 12 meses utilizó los siguientes tipos de enfoques?

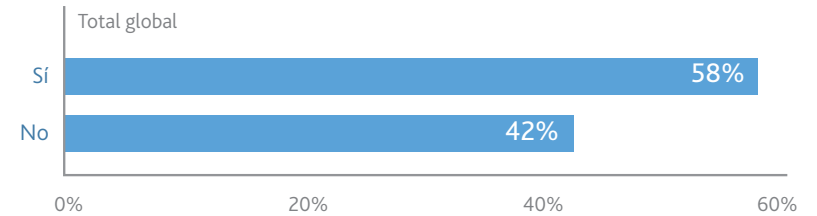


Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

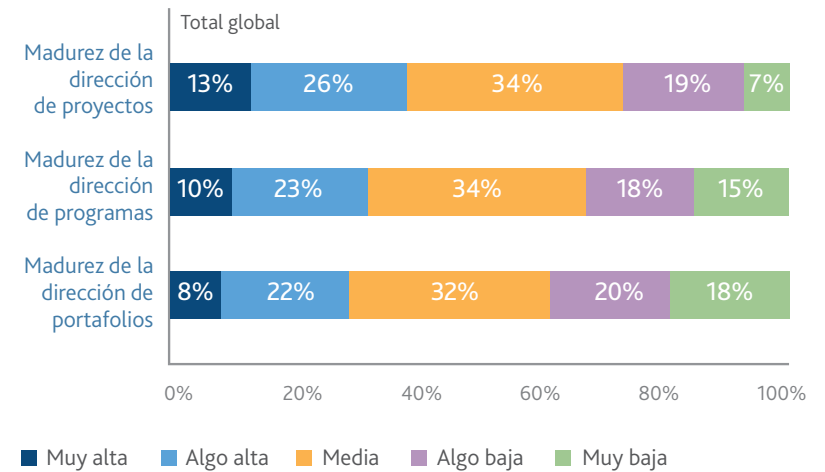
P: ¿Tiene su organización en la actualidad...?



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



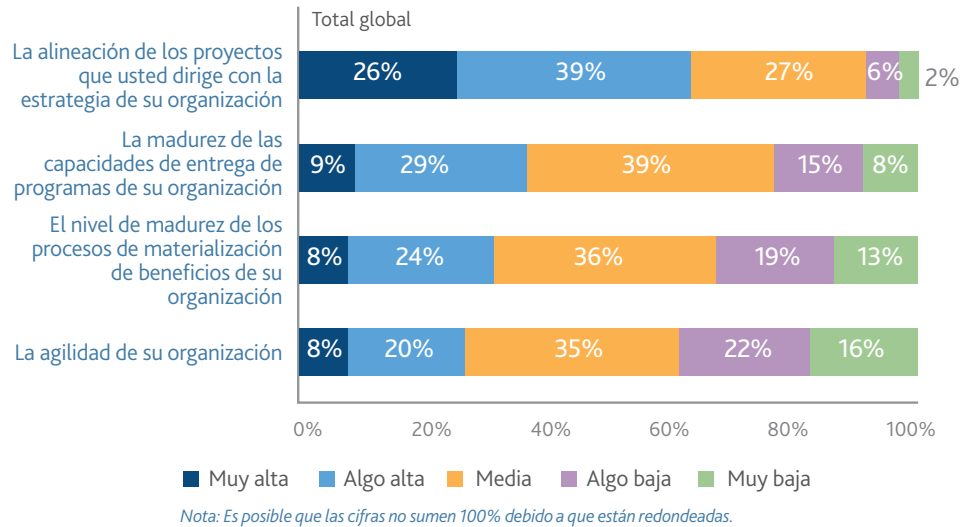
P: ¿Cómo caracterizaría el nivel de madurez de la dirección de proyectos/programas/portafolios en su organización?



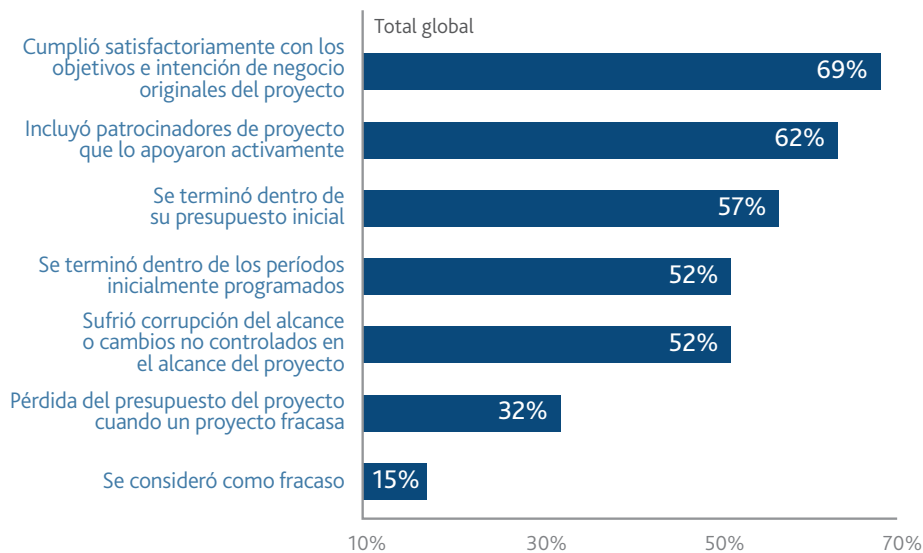
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

APÉNDICE

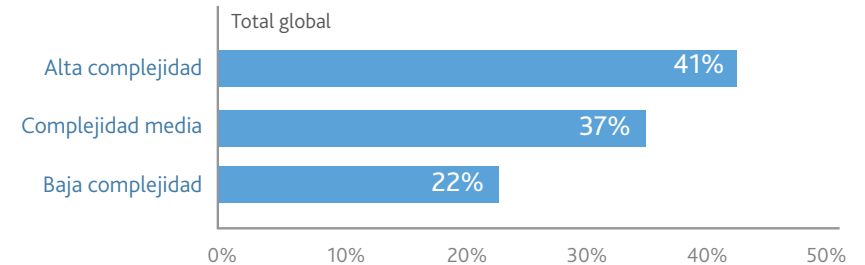
P: ¿Cómo caracterizaría... ?



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



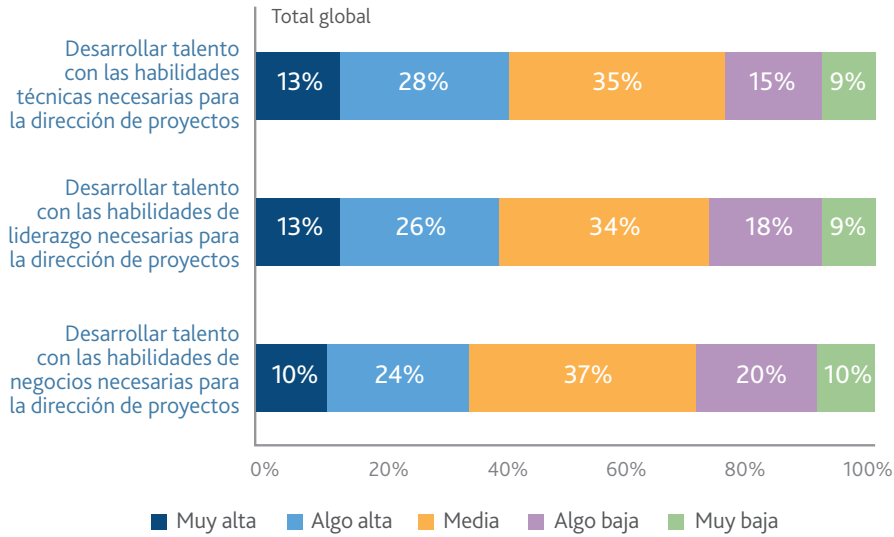
P: ¿Qué porcentaje de todos los proyectos de su organización este año tuvo cada uno de los siguientes niveles de complejidad?



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

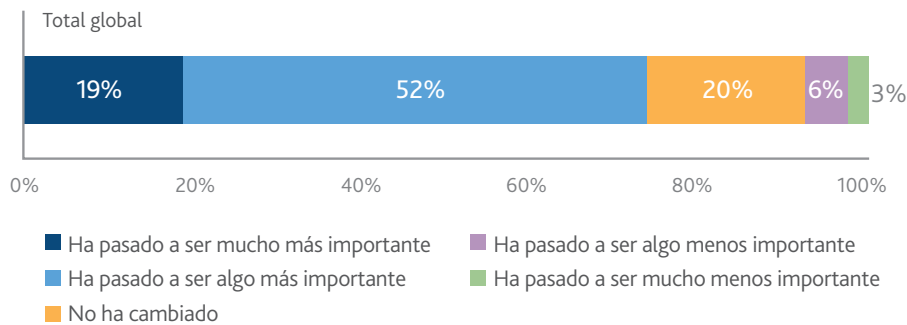


P: ¿Qué prioridad tiene cada una de las siguientes opciones dentro de su organización?



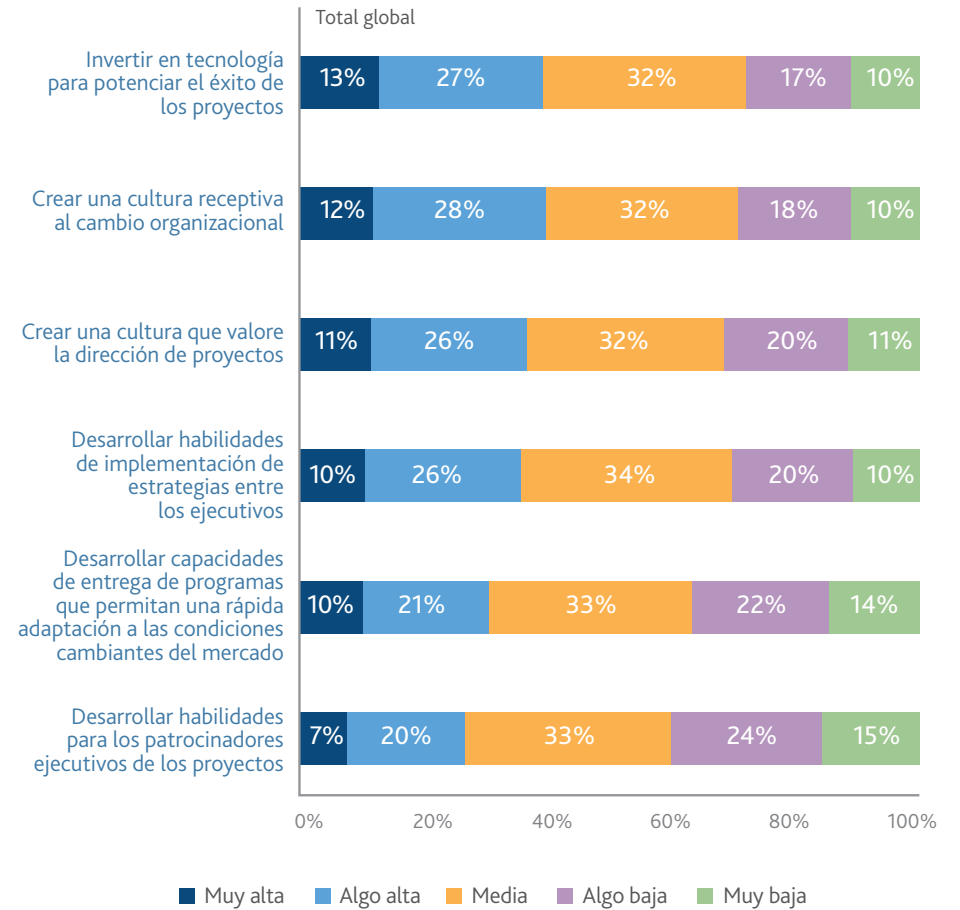
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

P: ¿Cómo ha cambiado la agilidad organizacional de su organización en los últimos cinco años?



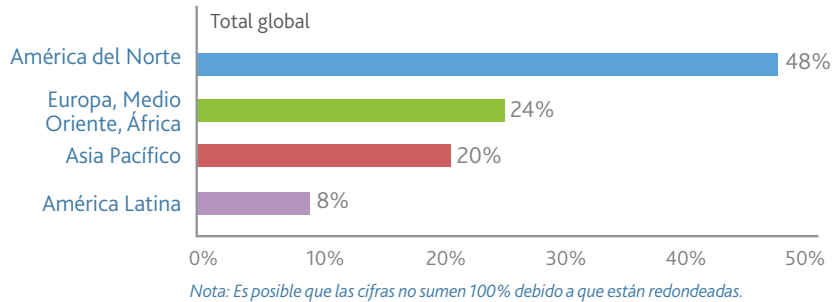
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

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

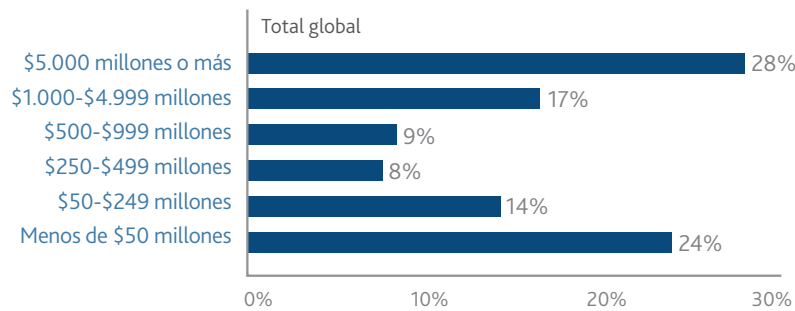


Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

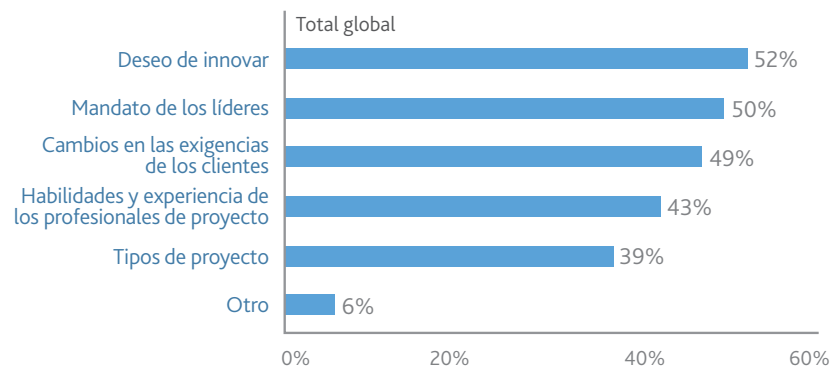
P: Región de las organizaciones encuestadas



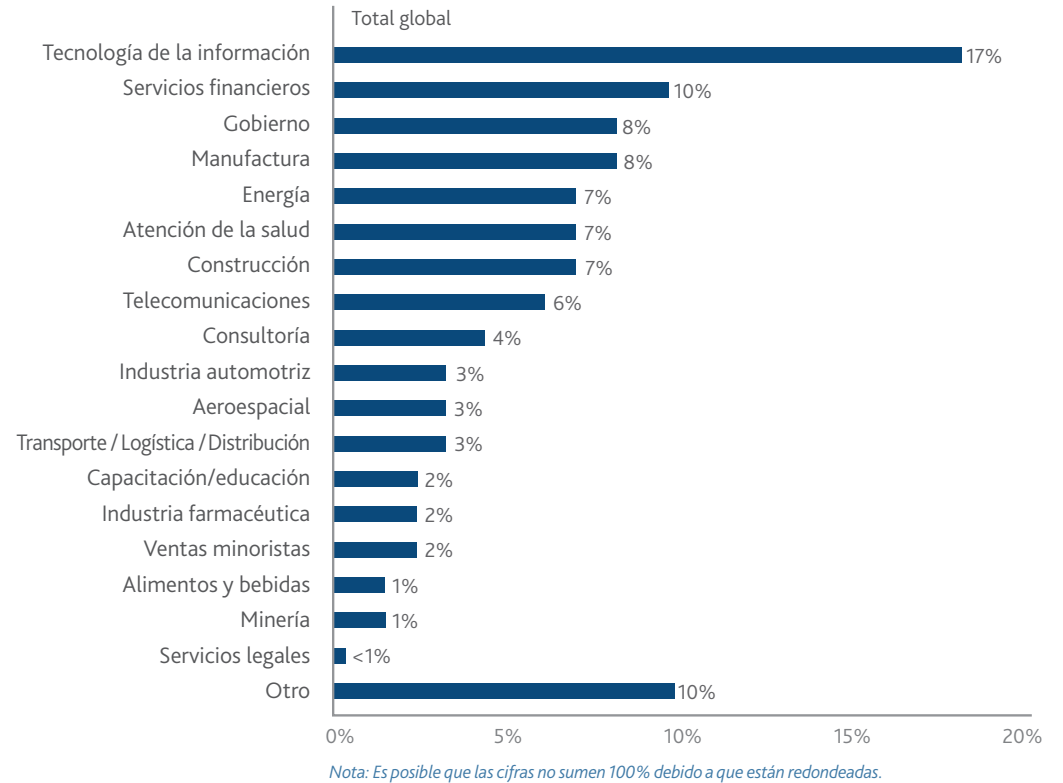
P: ¿Cuál de los siguientes incluye los ingresos anuales totales de su organización (US\$)?



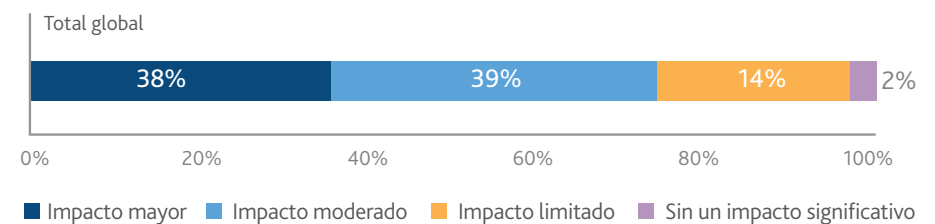
P: ¿Qué ha causado el aumento en el nivel de agilidad de su organización en los últimos cinco años?



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



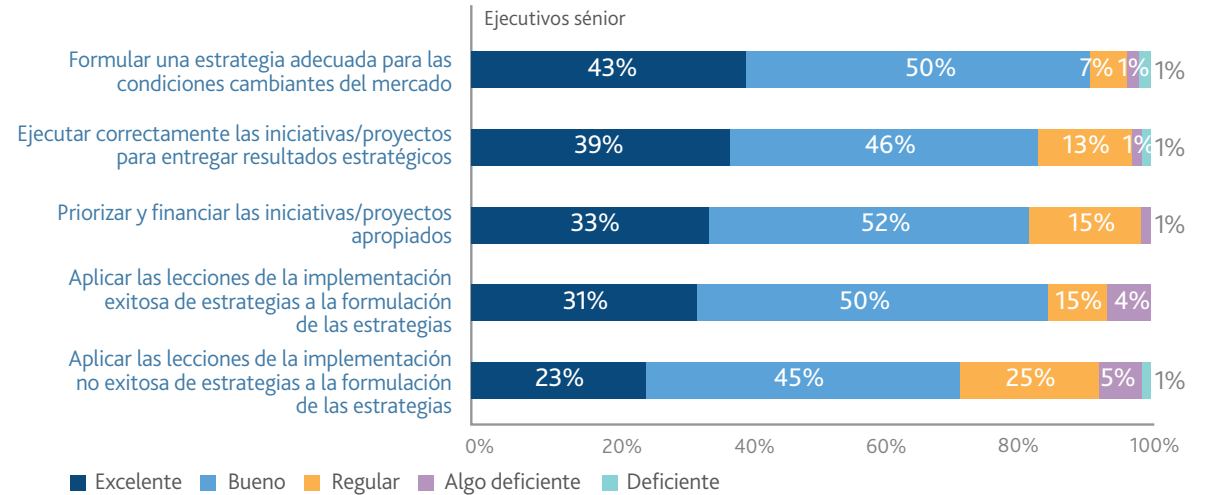
P: ¿Hasta qué punto la transformación digital ha tenido un impacto en su trabajo, digamos, en los últimos cinco años?



SECCIÓN 2

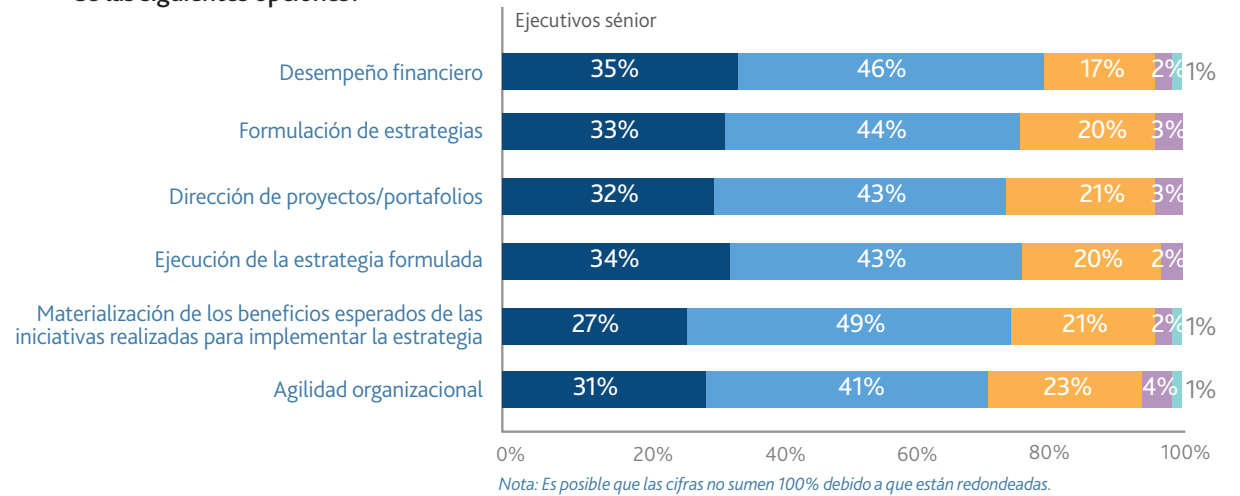
Resultados de la encuesta a 447 ejecutivos sénior

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



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

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

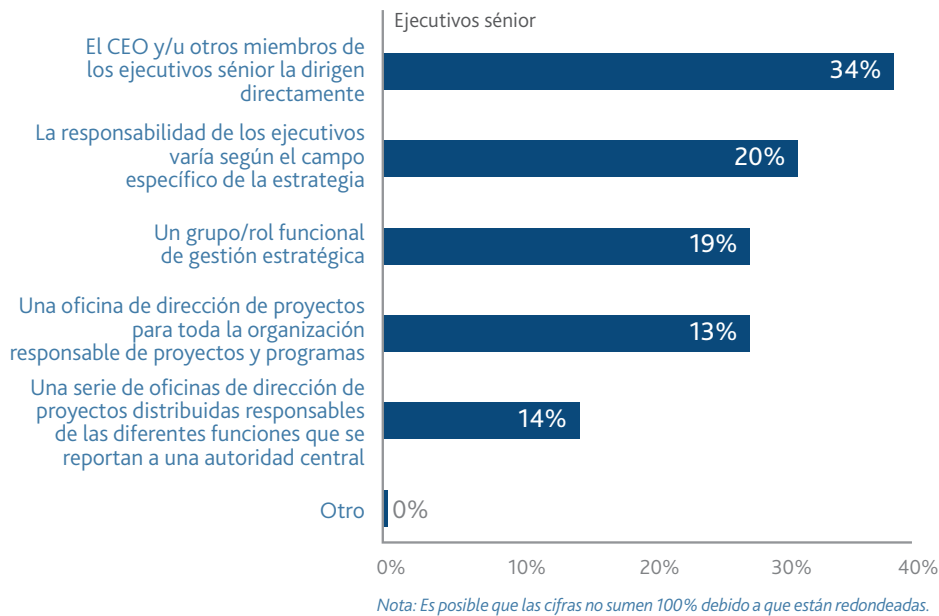


Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

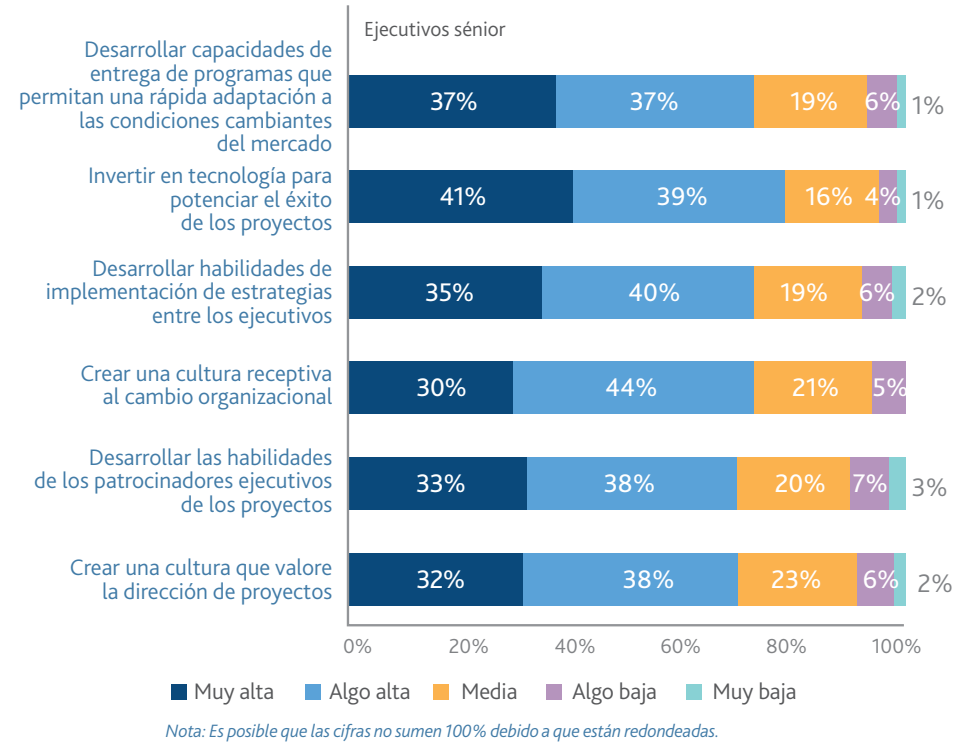
■ Muy por encima del promedio ■ Algo por encima del promedio ■ En el promedio ■ Algo por debajo del promedio ■ Muy por debajo del promedio

APÉNDICE

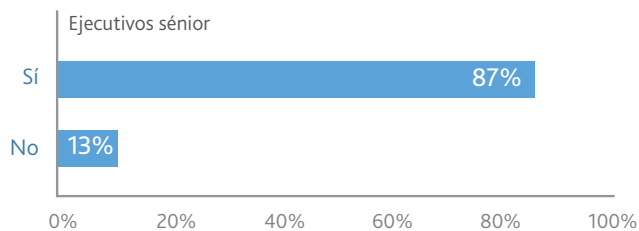
P: ¿Quién en su organización tiene la responsabilidad de dirigir la implementación de la estrategia a través de iniciativas y proyectos de alta prioridad?



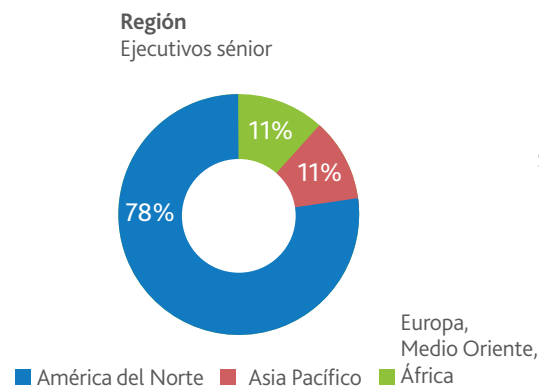
P: ¿Qué prioridad tiene cada una de las siguientes opciones dentro de su organización?



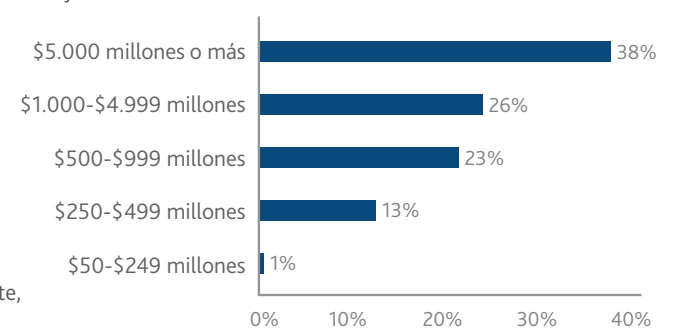
P: ¿Cree que su organización entiende perfectamente el valor de la dirección de proyectos?



Perfil empresarial:



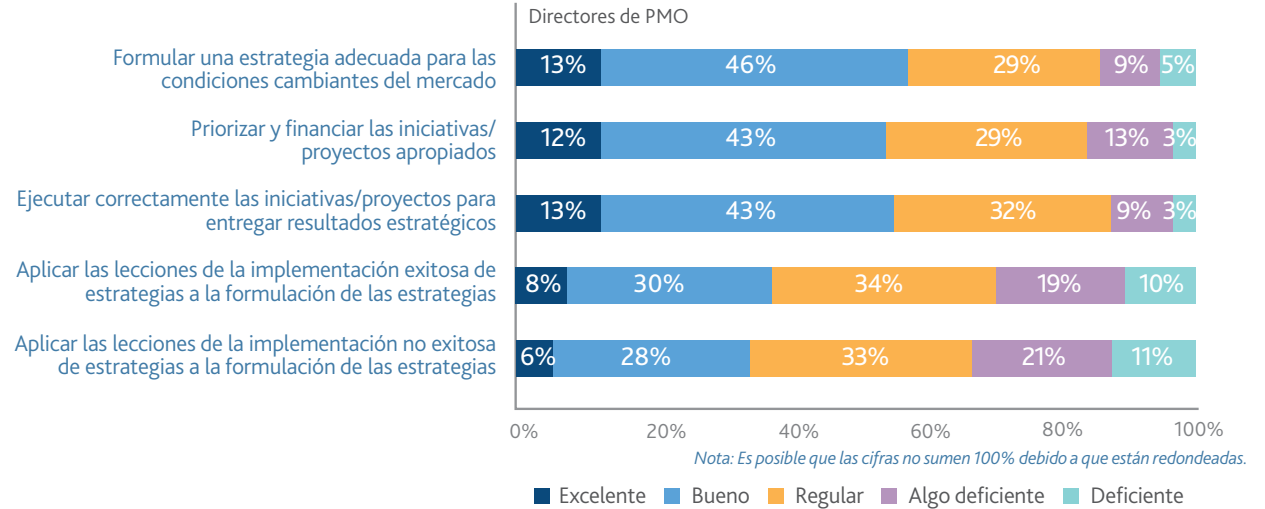
Ingresos de la división o subsidiaria de los encuestados (US\$)



SECCIÓN 3

Resultados de la encuesta a 800 Directores de PMO

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



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

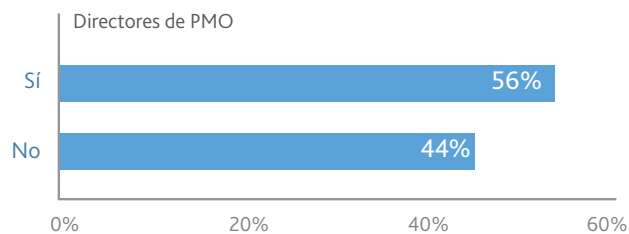


APÉNDICE

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



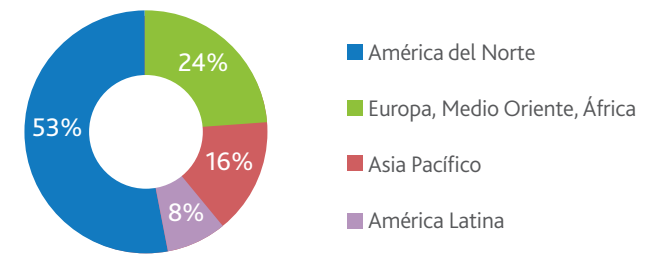
P: ¿Cree que su organización entiende perfectamente el valor de la dirección de proyectos?



Perfil empresarial:

Región

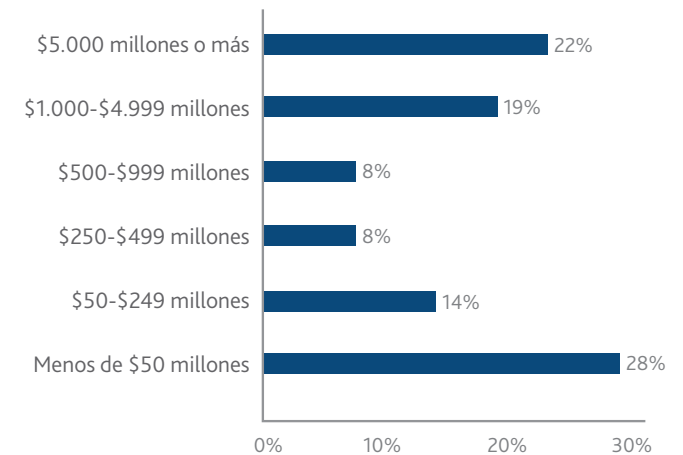
Directores de PMO



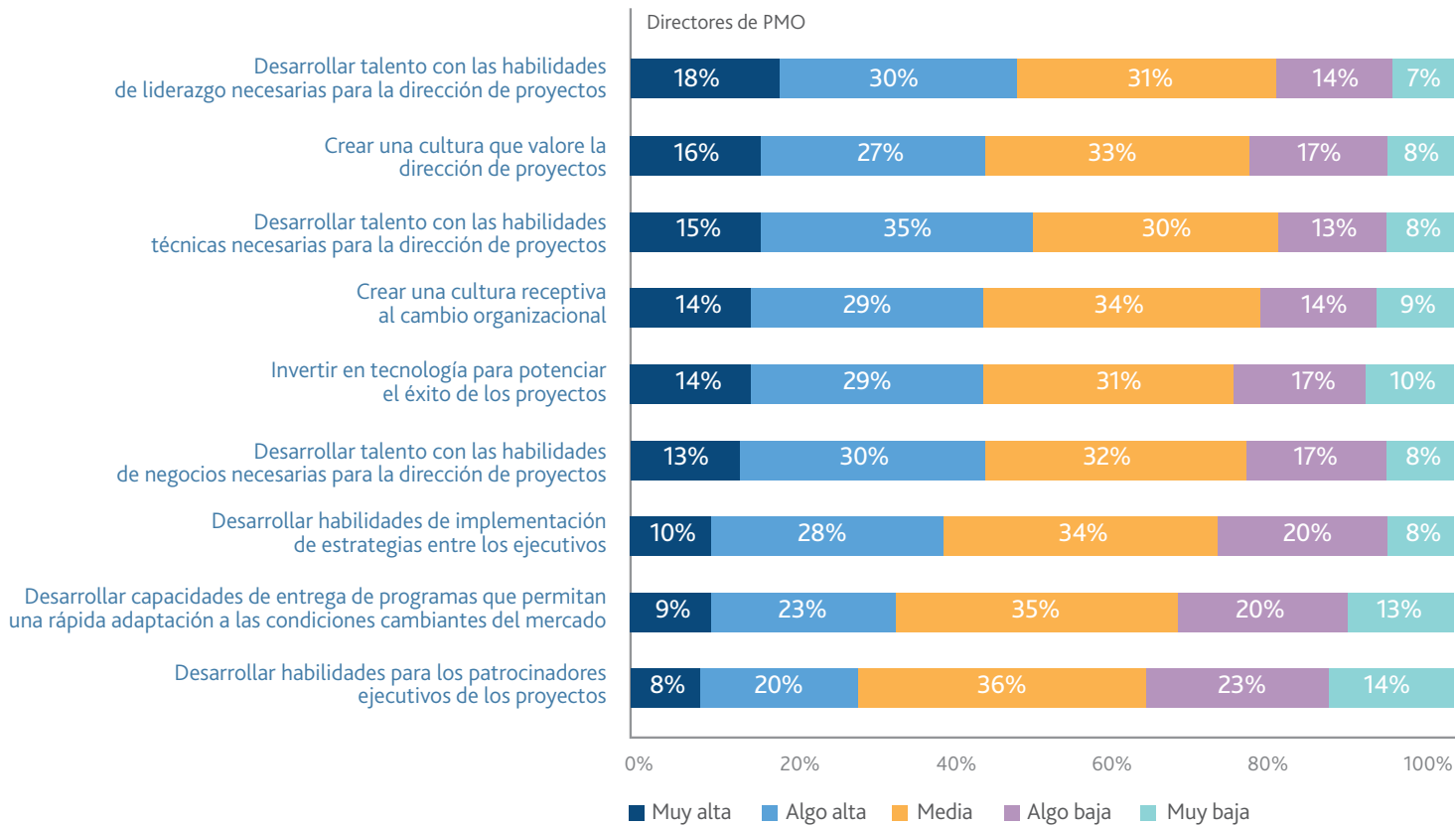
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a que están redondeadas.

Ingresos de la organización (US\$)

Directores de PMO



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




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

Beijing
Bangalore
Bruselas
Buenos Aires
Dubái
Dundalk
Londres
Mumbai
Nueva Delhi
Filadelfia
Rio de Janeiro
São Paulo
Shanghái
Shenzhen
Singapur
Sídney
Washington, D.C.



Making project management indispensable for business results.®

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

Project Management Institute
Global Headquarters
14 Campus Blvd | Newtown Square, PA 19073-3299 USA
Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647
Email: customer-care@pmi.org

©2018 Project Management Institute. Todos los derechos reservados. "PMI", el logotipo de PMI, "Making project management indispensable for business results" y "Pulse of the Profession" son marcas de Project Management Institute, Inc. Comuníquese con el departamento legal para ver la lista completa de marcas de PMI. BRA-053-2018