

LA IMPORTANCIA DE VINCULAR LOS PROYECTOS CON LA ESTRATEGIA

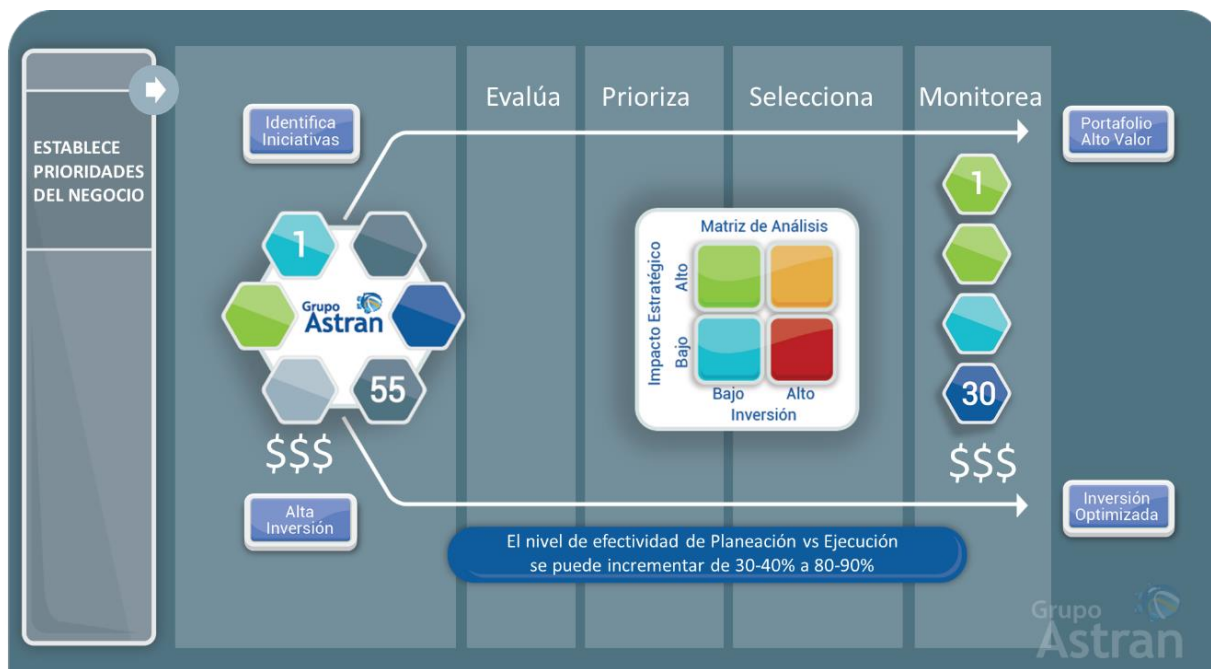
Cada vez más observamos que las diferentes empresas y organizaciones gubernamentales le otorgan mayor importancia a vincular la estrategia con el conjunto de proyectos a realizar. Existe un entorno en el que **el cambio continuo llegó para quedarse**, y que comúnmente se instrumenta a través de la realización de proyectos, con el fin de mejorar los resultados actuales.

Sin embargo, aunque se define una estrategia, existe una visión aislada de los proyectos de cada área, ya que por la estructura organizacional y la especialización de funciones, los directivos se enfocan en impulsar los proyectos que mejoran los resultados principalmente de **su área**, desaprovechando la contribución de los proyectos a la **estrategia de la organización** cuando se cuenta con un **Portafolio de Proyectos** priorizado, consolidado y con una visión común.

La problemática de mayor impacto es que al no contar con todos los recursos y si el entorno impacta a la organización, se requiere evaluar los proyectos de mayor prioridad, pero existen muy pocos elementos para tomar la decisión más acertada *-el proyecto que es defendido con más ahínco por el director es el que permanece, sin ser necesariamente el que más contribuye a la estrategia de la organización-*.

Es crítico establecer las prácticas y criterios que permitan dar prioridad a los proyectos dentro de un portafolio consolidado que contribuyan **en mayor medida al logro de la estrategia**, incluyendo también aquellos proyectos que deban cumplirse por consideraciones regulatorias o de disminución de riesgo, tomando en cuenta las restricciones de los recursos disponibles.

La siguiente imagen representa un modelo para vincular proyectos con la estrategia y priorizarlos:



Este modelo requiere integrar, alinear y estandarizar varios elementos, de los cuales mencionaremos principalmente:

- Identificar los objetivos de negocio que van a ser utilizados como impulsores para dar prioridad al portafolio de iniciativas y proyectos
- Identificar a los patrocinadores directivos con la necesidad de optimizar el portafolio e integrar un comité de priorización
- Priorizar los impulsores en conjunto con el equipo directivo
- Establecer procesos que administren el portafolio de iniciativas de una forma consistente
- Diseñar la evaluación que permita determinar la contribución de las iniciativas a criterios de prioridad establecidos
- Estandarizar la información que se utiliza para justificar iniciativas
- Generar escenarios que apoyen la toma de decisiones de los directivos y les permita visualizar el impacto estratégico de las iniciativas vs las restricciones en recursos para realizarlas
- Seleccionar el portafolio optimizado con las iniciativas de más valor y con una inversión óptima
- Posibilidad de integrar cambios al portafolio y generar nuevos escenarios de decisión en poco tiempo

Un Portafolio de Proyectos óptimo beneficia a la organización al:

- Facilitar la focalización de la organización a los proyectos que generan más valor y contribución con la estrategia.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Disminuir la complejidad del portafolio de proyectos a realizar
- Contar con un estándar que alinea a la organización.
- Incrementar el nivel de éxito en el logro de la estrategia y los resultados esperados.

En la medida en que las áreas de planeación vinculen la estrategia con los proyectos y se facilite su priorización y optimización, **el impacto positivo a nivel organización es muy alto**, porque permite darle información a los directivos de cuales proyectos deben realizarse con el uso óptimo de recursos.

En nuestra experiencia nos hemos encontrado **ahorros en presupuesto anual entre 30 y 40% de inversión en proyectos** y en otros casos antes de implementar esta práctica, del 100% de proyectos planeados las organizaciones solo lograban en promedio al final del ciclo anual ejecutar entre el 30% y el 40% de lo planeado, después de implementar la práctica de optimización del portafolio, **incrementar la realización de proyectos entre un 80% y 90% de lo planeado**, gastando menos recursos.

Autor:

Mauricio Alberto Berrum González

alberto_berrum@astran.com.mx

CEO GRUPO ASTRAN