

## **ENTREGA DE VALOR DEL PROYECTO**



**Verificar** que los proyectos, a lo largo de su ciclo de vida o al final de esta, puedan entregar valor a la organización, al cliente o usuario y al resto de los interesados.

**01**

Creación de valor

**02**

Sistemas de gobernanza organizacional

**03**

Funciones asociadas al proyecto

**04**

El entorno del proyecto

**05**

Gestión del producto



La entrega de **valor** debe considerarse una estrategia organizacional. Esta estrategia debe generar un vínculo entre los objetivos propios de la organización y el valor que se pretende o se planifica entregar a cada uno de los interesados del proyecto.

La mayoría de los interesados en el proyecto seguramente considerarán la entrega de valor como un asunto financiero, y esa es la razón de los mismos; no obstante, existen interesados que interpretarán la entrega de valor como un mejoramiento de vida o nivel social, es decir, un beneficio colectivo que implique en el inmediato plazo avances tanto sociales y, por qué no, nuevas oportunidades de desarrollo.

Dentro del contexto del Project Management Institute (PMI), el éxito de la entrega de valor contempla al menos un adecuado sistema de **gobernanza**, la adecuada gestión del producto y la seguridad de la satisfacción de sus interesados (Project Management Institute, 2022). Vamos a considerar la entrega de valor de un proyecto dentro del contexto de su gobernanza, sus funciones de apoyo del proyecto, su entorno y la gestión del producto.





## 01 Creación de valor

En primera instancia, debemos considerar el funcionamiento de los proyectos para producir valor para la organización y sus interesados. Para ello se deben tener muy en cuenta los siguientes aspectos:

Creación de **nuevos productos** o servicios: estos deben cubrir y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes o usuarios finales, de manera que se puedan generar fondos que contribuyan con el retorno de la inversión y sus beneficios esperados.

Generar **fondos** destinados a las contribuciones sociales o ambientales positivas: toda ganancia genera impuestos y estos deben generar beneficios sociales a las comunidades; por otra parte, las contribuciones ambientales se medirán mediante el impacto positivo que involucre determinado tipo de proyecto.



Cabe destacar la importancia que conlleva la consideración de los objetivos de desarrollo sustentables de las Naciones Unidas (ODS) para crear conciencia en la comunidad estudiantil de la necesidad de contribuir a las mejoras del cambio climático.



Mejorar la **eficiencia**, la productividad, la efectividad o la capacidad de respuesta: esta propuesta obliga a las organizaciones a desarrollar y a aplicar mecanismos de mejora continua en los procesos de producción e innovación de sus productos y servicios, con el objetivo de estar a la vanguardia del mercado y sus tendencias.

Disposición de maniobrar cambios o **adaptabilidad** organizacional: esta propuesta implica una dirección organizacional proactiva, dispuesta a maniobrar cambios que demande el mercado y los consumidores, la tecnología y las disposiciones regulatorias globales.

Conservar los **beneficios** habilitados por programas, proyectos u operaciones comerciales anteriores: se refiere a la conservación de las lecciones aprendidas, considerándolas, en algunos casos, como referencias de operaciones y resultados. Por supuesto, estas referencias tendrán gran aporte cuando se trate de economías con cierto grado de estabilidad, ya que en economías inestables e impredecibles la referencia valdrá por sus procedimientos y no por sus resultados cuantificables.

## 02 Sistemas de gobernanza organizacional

Existen diversos tipos de gobernanza:

### Gobernanza organizacional

Una forma estructurada de proporcionar **dirección** y control, a través de políticas y procesos, para cumplir con las metas estratégicas y operativas. Por lo general, está a cargo de una junta directiva para garantizar la rendición de cuentas, la imparcialidad y la transparencia a sus interesados. Los principios, decisiones y procesos pueden influir y afectar la gobernanza de portafolios, programas y proyectos de las siguientes maneras:

- Haciendo cumplir los requisitos legales, regulatorios, normativos y de cumplimiento.
- Definiendo responsabilidades éticas, sociales y ambientales.
- Especificando políticas operativas, legales y de riesgo.





## Gobernanza de la dirección organizacional de proyectos (OPM)

Consiste en el marco, **funciones** y procesos que guían las actividades de dirección del proyecto, a fin de crear un producto, servicio o resultado único para cumplir con las metas organizacionales, estratégicas y operativas. Incluye, además:

- Guiar y supervisar la gestión del trabajo del proyecto.
- Asegurar la adhesión a las **políticas**, estándares y guías.
- Establecer roles, responsabilidades y autoridades de la gobernanza.
- Tomar **decisiones** sobre escalamiento de riesgos, cambios y recursos.
- Asegurar el adecuado involucramiento de los interesados.
- Monitorear el desempeño.





### 03 Funciones asociadas al proyecto

Las funciones relacionadas con el proyecto son realizadas generalmente por grupos de **profesionales**. Estos grupos deben estar alineados con los objetivos de la organización y las propias del proyecto (PMBOK, 2021). La mejor forma de organizar los grupos de trabajo es la consideración de una adecuada dirección de proyectos, encabezado por un liderazgo reconocido y respetado.

No cabe duda de que el éxito del proyecto está en función de la coordinación del trabajo colectivo, el cual debe integrarse a medida que se va consumiendo el ciclo de vida del proyecto. No obstante, existen diferentes tipos de coordinación, adecuados para diferentes contextos:



- **Coordinación descentralizada:** en la que los miembros del equipo del proyecto se auto-organizan y se auto-gestionan.
- **Coordinación centralizada:** con el liderazgo y la orientación de un director del proyecto designado o de un rol similar. También pueden beneficiarse con la inclusión de equipos de proyectos auto-organizados para determinados tipos de trabajo.

Los modelos de **liderazgo** de apoyo y el involucramiento significativo y continuo entre los equipos del proyecto y otros interesados son la clave del éxito del proyecto. Algunos ejemplos de funciones que a menudo se encuentran en los proyectos son:



**Supervisión y coordinación:** implica planificar, monitorear, controlar, evaluar y analizar las actividades.

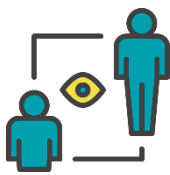


**Presentar objetivos y retroalimentación:** implica un continuo intercambio de ideas y opiniones de los clientes o usuarios. Se deben tener en cuenta los requisitos, resultados y expectativas del proyecto.



**Facilitar y apoyar:** esto tiene que ver con la supervisión y coordinación de los equipos de trabajo. También es importante el tipo de liderazgo con el que se cuente. La motivación, la solución de problemas y la toma de decisiones debe ser coherente con la organización y los objetivos del proyecto.





**Materialización del trabajo y aporte de ideas:** todos los miembros de equipos deben estar dispuestos a aportar ideas, a fin de materializar sus actividades y resultados esperados.



**Aplicar conocimientos especializados:** es la mejor contribución al proceso de aprendizaje. Este apoyo puede ser de origen interno o de origen externo a la organización. También puede ser puntual para determinado procedimiento o puede ser necesario durante todo el ciclo de vida del proyecto.



**Orientación e información empresarial:** implica priorizar los requisitos o elementos de la lista de trabajo, en función del valor de negocio, las dependencias y el riesgo técnico u operativo.



**Proporcionar recursos y dirección:** contribuyen a asegurar las decisiones, los recursos y la autoridad que permiten que las actividades del proyecto progresen. Es un enlace vital entre la alta dirección y el equipo del proyecto, a fin de mantener los proyectos alineados con los objetivos del negocio, eliminar obstáculos y abordar incidentes que queden afuera de los límites de la autoridad de decisión del equipo del proyecto.



**Mantener la gobernanza:** implica mantener los vínculos entre los equipos del proyecto y los objetivos estratégicos o de negocios que pueden cambiar durante el transcurso del proyecto.



## 04 El entorno del proyecto

Los proyectos existen y operan dentro de entornos internos y externos que tienen diversos grados de influencia en la entrega de valor. Los entornos internos y externos pueden **influir** en la planificación y en otras actividades del proyecto. Estas influencias pueden producir un impacto favorable, desfavorable o neutral en las características del proyecto, los interesados o los equipos del proyecto. El entorno de la organización está conformado por factores externos y factores internos:

### Factores externos

Son aquellos que se originan fuera del **ámbito** del proyecto y de la organización. Son factores que no están bajo el control de los responsables del manejo y ejecución del proyecto.



Los factores externos pueden ser nacionales y extranjeros. Los nacionales los conforman las condiciones y limitaciones marcadas por organismos dentro del país: regulaciones gubernamentales, normativas legales, entre otros.

Los factores extranjeros son aquellos que están pautados por organismos de carácter internacional: **marco regulatorio** del comercio internacional, barreras comerciales, exigencias mínimas de producción y comercialización de bienes y servicios, entre otros. Los factores externos a la organización pueden mejorar, restringir o tener una **influencia** neutral sobre los resultados del proyecto. Algunos ejemplos incluyen:

- a) Condiciones del mercado
- b) Influencias y asuntos de índole social y cultural
- c) Entorno regulatorio
- d) Bases de datos comerciales
- e) Investigaciones académicas
- f) Estándares de la industria
- g) Consideraciones financieras
- h) Entorno físico
- i) La comunidad
- j) El tipo de gobierno central y regional
- k) Mercado global, entre otros



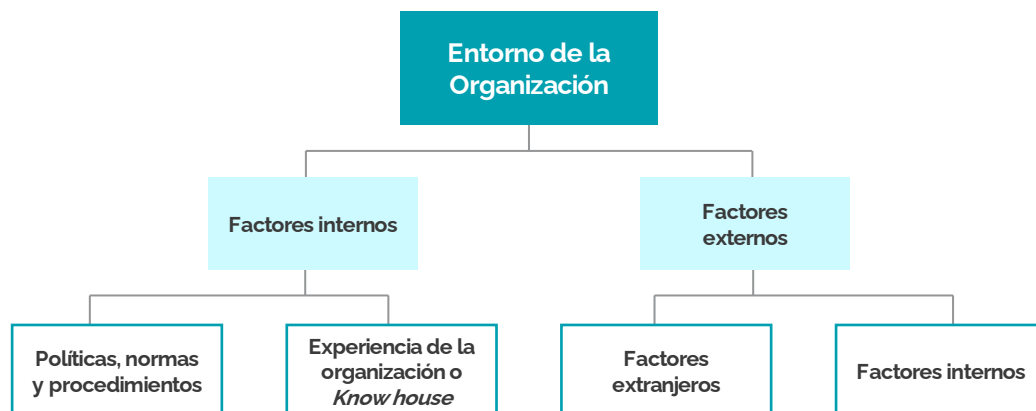


## Factores internos

Son aquellos que se definen dentro de la organización: procesos, políticas y procedimientos y su base de conocimiento.

- a) Algunos ejemplos de factores internos son:
- b) Activos de procesos.
- c) Documentación de la gobernanza.
- d) Activos de datos.
- e) Activos de conocimiento.
- f) Seguridad.
- g) Cultura, estructura y gobernanza de la organización.
- h) Distribución geográfica de instalaciones y recursos.
- i) Infraestructura.
- j) Software informático.
- k) Disponibilidad de recursos.
- l) Capacidad de los empleados.

Otros factores que pueden afectar el entorno de las empresas son: el poder, la influencia, los intereses, la competencia y las capacidades políticas de las personas que actúan dentro del sistema organizacional.



**Fuente:** Entorno de la organización. Elaboración propia (2022).



“Los proyectos se inician para aprovechar oportunidades de negocio que están alineadas con las metas estratégicas de una organización” (PMBOK, 2021, p 18).

Antes de iniciar un proyecto a menudo se desarrolla un **caso de negocio** o estudio de factibilidad para definir los objetivos del proyecto, la inversión requerida y los criterios financieros y cualitativos para el éxito del mismo. El estudio de factibilidad económica proporciona la base para medir el éxito y el avance a lo largo del ciclo de vida del proyecto, mediante la comparación de los resultados con los objetivos y los criterios de éxito. Este importante documento debe considerar al menos los siguientes tópicos:

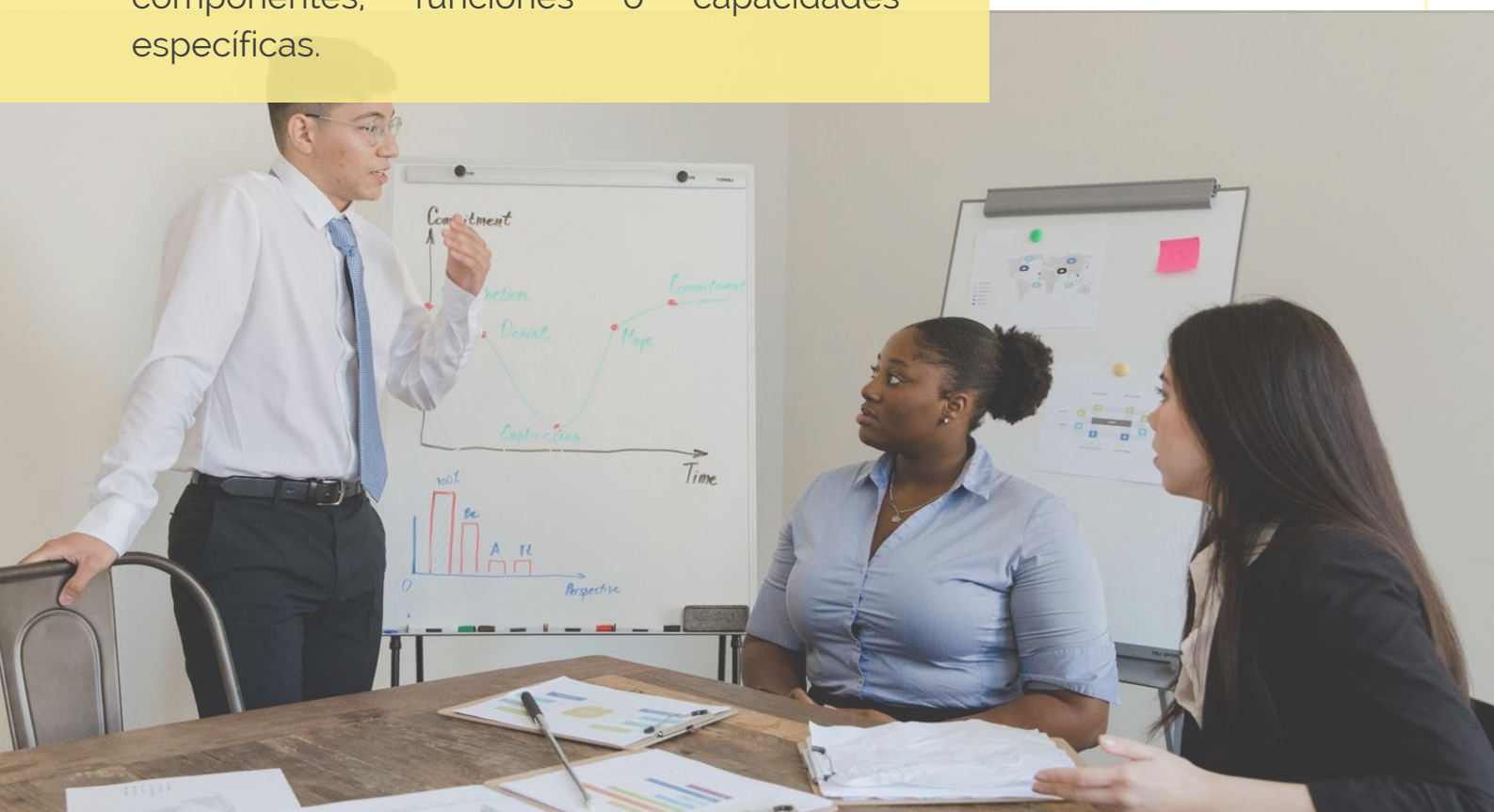
- Demanda del mercado
- Oportunidad estratégica/necesidad de negocio
- Necesidad social
- Temas ambientales
- Solicitud del cliente
- Avance tecnológico
- Requisito legal o regulatorio
- Problema existente o previsto

Por otra parte, la gestión del producto implica la consideración del plan de entrega de valor o **beneficios** que debe detallar su métrica, el modo y el momento de su entrega. La entrega de valor debe incluir lo siguiente:

1. Beneficios esperados.
2. Alineación estratégica.
3. Plazo para obtener los beneficios.
4. Responsable de los beneficios.
5. Métricas.
6. Riesgos.

## La gestión del producto y su ciclo de vida

La gestión del producto puede iniciar programas o proyectos en cualquier punto del ciclo de vida del producto para crear o mejorar componentes, funciones o capacidades específicas.



El producto inicial puede comenzar como un **entregable** de un programa o proyecto. A lo largo de su ciclo de vida, un nuevo programa o proyecto puede agregar o mejorar componentes, atributos o capacidades específicos que crean valor adicional para los clientes y para la organización patrocinadora. En algunos casos, un programa puede abarcar el ciclo de vida completo de un producto o servicio para administrar los beneficios y crear valor para la organización en forma más directa.



La gestión del producto puede existir en diferentes formas que incluyen, entre otras:

- Dirección del **programa** dentro de un ciclo de vida del producto: incorpora proyectos, programas subsidiarios y actividades de programas relacionados.
- Dirección de **proyectos** dentro de un ciclo de vida del producto: supervisa el desarrollo y la maduración de las capacidades del producto como una actividad de negocio continua.
- Gestión del **producto** dentro de un programa: aplica el ciclo de vida completo del producto dentro del ámbito y los límites de un programa dado.

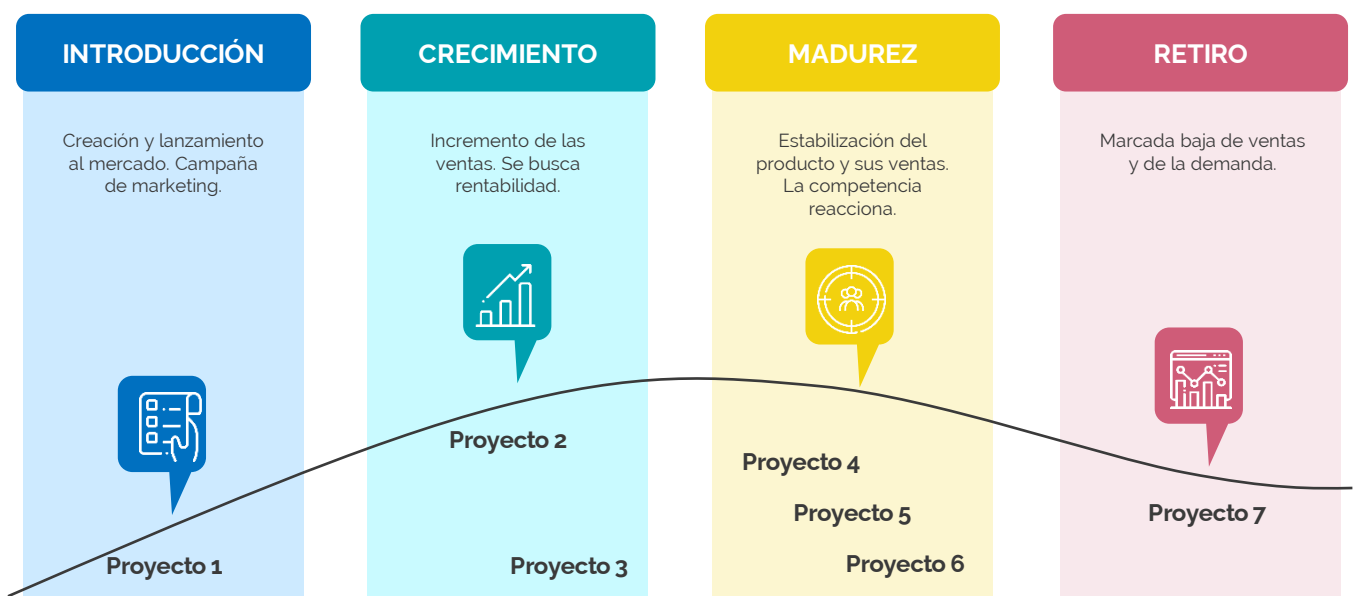


Si bien la gestión del producto es una disciplina separada con su propio cuerpo de conocimiento, representa un punto de integración clave dentro de las disciplinas de dirección del programa y dirección de proyectos.

Los programas y proyectos con entregables incluyen productos que utilizan un **enfoque adaptado** e integrado que incorpora todos los fundamentos relevantes y sus prácticas, métodos y artefactos relacionados.

## CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

Fases que representan su evolución



**Fuente:** Ciclo de vida de un producto. Elaboración propia (2022).

- La entrega de valor debe considerar una serie de factores que permitan cubrir las **expectativas** de los interesados en el proyecto desde el punto de vista financiero, social y personal.
- La dirección del proyecto debe incluir todos los elementos que permitan identificar los procesos, adaptaciones, métricas, momentos de entrega de valor, los aportes e intercambios de sus integrantes, la disposición de **adaptabilidad** y mejora continua, entre otros no menos importantes.
- La generación de capacidades operativas va a facilitar a la organización y a sus integrantes conectar sus estrategias con los objetivos trazados.



Project Management Institute (2021). *PMBOK*. Project Management Institute.

Project Management Institute (2022). *PMI*. Project Management Institute.



# **Has culminado la revisión del tema**