

GUÍA

APLICATIVA

Para asegurar la
generación de
valor en proyectos

El valor con base en el estándar de proyectos se define como calidad, importancia o utilidad de algo: los diferentes interesados perciben el valor de diferentes maneras. Los clientes pueden definir el valor como la capacidad de usar características o funciones específicas de un producto. Las organizaciones pueden centrarse en el valor de negocio según lo determinado, utilizando métricas financieras, tales como los beneficios menos el costo de lograr esos beneficios. El valor social puede incluir la contribución a grupos de personas, comunidades o al medio ambiente.

Un sistema de valor es el conjunto de actividades: estratégicas, tácticas y operativas enfocadas a la construcción, mantenimiento y desarrollo continuo de la entrega de valor.

Una organización, equipo o proyecto que no está orientada a generar valor le será muy difícil ser sustentable, ya que, a partir de la percepción de valor de los clientes, usuarios, inversionistas o diferentes involucrados dependerá en gran medida su soporte, empuje y compromiso.

Por lo anterior, a continuación, te daremos guías, tips y herramientas para:

1. Generar valor en tus proyectos.
2. Controlar y gestionar la entrega de valor.
3. Establecer las funciones asociadas con proyectos.
4. Identificar el entorno del proyecto (Interno, Externo y Acciones)
5. Comprender la gestión del ciclo de vida del producto.

Comencemos:

1. Generar valor en tus proyectos.

Además de los objetivos propios del proyecto y de cómo éstos se organizan según el ciclo de vida y enfoque de desarrollo, es muy importante asegurar que el proyecto genere valor; para esto se recomienda:

a. Identificar el propósito del proyecto, en otras palabras, para qué vamos a realizar el esfuerzo y generar entregables. Éstos pueden ser crear un producto o servicio; una contribución social o ambiental; mejorar la eficiencia productividad o efectividad de un proceso o un área; habilitar cambios necesarios para conservar la competitividad o no perder clientes. Conocer el propósito nos permitirá dar y mantener un sentido a nuestro esfuerzo y a los entregables que éste genere.

- b. Una vez identificado el propósito, es necesario cuantificar el beneficio de éste:** no basta con sólo definir un propósito, es importante entender el impacto que el cumplimiento de éste traerá para el equipo, cliente y organización; con el fin de poder determinar el retorno de inversión al esfuerzo. Entre los principales beneficios cuantificables que puede traer un proyecto son: incrementar ingresos, reducir costos, mitigar riesgos, habilitar estrategias organizacionales, por ejemplo, implementación de sistemas o la combinación de éstos. Recuerda que identificar claramente los beneficios del proyecto te facilitará mantener el compromiso de los interesados, así como una medición objetiva.
- c. Identifica el nivel en el que estás entregando valor y cómo este se alinea con niveles superiores e inferiores según corresponda:** por ejemplo, si tú estás desarrollando un proyecto que busca la creación de un sistema web y este proyecto a su vez es parte de un conjunto de proyectos que buscan transformar digitalmente a la organización; que a su vez, tiene como estrategia expandir sus mercados, será de gran ayuda que identifiques el valor a nivel programa, portafolio o incluso estrategia, para asegurar que el valor que está generando tu proyecto está alineado y suma beneficios a niveles superiores. Asimismo, si estás en niveles estratégicos, es importante que asegures que las diferentes iniciativas y proyectos se encuentran alineados con tus objetivos o, en su defecto, la estrategia se adapte según los resultados reales de éstos.
- d. Asegurar el flujo de información:** uno de los mayores retos en la creación de valor es asegurar que la información fluya de forma omnidireccional, tanto de forma estratégica, como táctica y operativa, de tal forma que los equipos de proyectos entiendan claramente los objetivos, beneficios y valor deseado, así como que las áreas estratégicas cuenten con una visión de las posibles fallas, nivel de desempeño y progreso de los diferentes proyectos, en cuestión de avance y valor.

Recuerda que estos son los elementos mínimos necesarios para poder asegurar que tus proyectos entreguen valor, independientemente del tamaño o complejidad de la organización, son una guía complementaria para dar sentido a tus objetivos, requerimientos y/o entregables.

Te invitamos a que llenes la sección correspondiente de tu formato aplicativo “Generación de valor”

2. Controlar y gestionar la entrega de valor.

Una de las formas más útiles para llevar el control y gestión en la entrega de valor de forma óptima y sin tanta burocracia, es establecer una estructura de gobernanza que permita establecer los niveles de autoridad para la toma de decisiones; así como los niveles de escalamiento para resolver problemas y, los tiempos compromiso para dar respuesta o atención a los diferentes problemas o decisiones.

Este sistema debe ser flexible y adaptativo, enfocado en ayudar a la entrega de valor y no obstaculizarlo; por tal motivo es muy importante identificar aquellos controles que facilitan la creación de valor y aquellos que la complican para aprovecharlos, desarrollarlos, gestionarlos o en su defecto, eliminarlos.

Por lo regular, los sistemas de gobernanza son más útiles en empresas grandes, sin embargo, establecer estos sistemas de manera ligera en startups o empresas pequeñas puede ayudar a establecer un crecimiento sustentable.

Te invitamos a que llenes la sección correspondiente de tu formato aplicativo “Generación de valor”

3. Establecer las funciones asociadas con proyectos.

Existen funciones clave en los proyectos para asegurar la creación de valor, estas funciones pueden ser realizadas por personas, grupos de ellas e incluso una combinación de diferentes roles.

Es muy importante identificar quién desarrollará estas funciones, de tal forma que pueda ayudar a asegurar la generación y entrega de valor a lo largo de los proyectos.

Recuerda que la identificación de estas funciones puede ser complementaria a la identificación de involucrados, equipos de trabajo, patrocinadores, proveedores y otros roles.

En esta sección, lo que buscamos es identificar quién(es) desempeñan las funciones clave para asegurar la entrega de valor, algunas de las funciones clave son:

- a. Proporcionar supervisión y coordinación:** quienes llevan a cabo esta función, ayudan al equipo del proyecto a lograr los objetivos del mismo; normalmente orquestando el trabajo del proyecto, podrían incluir encabezar las actividades de planificación, monitoreo y control, en otras, implica actividades de evaluación y análisis. La supervisión puede estar involucrada en actividades de seguimiento relacionadas con la obtención y el sostenimiento de beneficios. Esta función puede prestar soporte a portafolios y programas dentro de los cuales se inicia el proyecto. Recuerda que esta función se puede adaptar dependiendo la organización.
- b. Presentar objetivos y retroalimentación:** los proyectos necesitan una dirección clara proveniente de los clientes y usuarios finales, respecto de los requisitos, resultados y expectativas del proyecto. En los entornos de proyectos adaptativos e híbridos, la necesidad de retroalimentación continua es mayor.
- c. Facilitar y apoyar:** implica alentar la participación de los miembros del equipo del proyecto, la colaboración y un sentido compartido de responsabilidad por el resultado; también puede ayudar a crear consenso en torno a soluciones, resolución de conflictos y tomar decisiones, así como coordinar reuniones, dinámicas, adopción y adaptación de prácticas.
- d. Realizar el trabajo y aportar ideas:** personas que proporciona el conocimiento, habilidades y experiencia necesarios para elaborar los productos y materializar los resultados del proyecto.
- e. Aplicar conocimientos especializados:** las personas en esta función proporcionan el conocimiento, la visión y la pericia en un tema específico para un proyecto, así como asesoramiento que contribuye al aprendizaje de la organización.
- f. Proporcionar orientación e información empresarial:** guían y aclaran la dirección del proyecto o resultado del producto. implica priorizar en función del valor de negocio, las dependencias y el riesgo técnico u operativo.
- g. Proporcionar recursos y dirección:** promueven el proyecto y comunican la visión, las metas y las expectativas de la organización. Las personas en esta función sirven de enlace entre la alta dirección y el equipo del proyecto, desempeñan un papel de apoyo para mantener los proyectos alineados con los objetivos de negocio, eliminar obstáculos y abordar incidentes que queden afuera de los límites de la autoridad de decisión del equipo del proyecto.

h. Mantener la gobernanza: las personas que cumplen una función de gobernanza aprueban y apoyan las recomendaciones hechas por el equipo del proyecto y monitorean el progreso para lograr los resultados. Mantienen vínculos entre los equipos del proyecto y los objetivos estratégicos que pueden cambiar durante el transcurso de éste.

Recuerda que estas funciones no son mandatorias y se pueden desempeñar según la situación o entorno del proyecto, lo que te recomendamos es que para las que se desempeñen, elijas a la persona con la autoridad suficiente para realizarlas y asegures pueda contar con el empoderamiento necesario para ejecutarlas.

Te invitamos a que utilices el formato aplicativo de “Funciones del proyecto” el cual te permitirá identificar el o los responsable(s) de cada función.

4. Identificar el entorno del proyecto (Interno, Externos y Acciones)

Los proyectos, programas, portafolios y/u operaciones se desarrollan en entornos internos y externos que tienen factores con diversos grados de influencia en la entrega de valor.

Lo más importante es identificarlos, evaluar el impacto que pueden tener en la entrega de valor y establecer una respuesta para atenderlos.

Algunos de los principales factores internos son:

- **Activos de procesos.** Incluyen herramientas, metodologías, enfoques, plantillas, marcos de referencia o recursos de la PMO.
- **Documentación de la gobernanza.** Incluye políticas y procesos.
- **Los activos de datos.** Pueden incluir bases de datos, bibliotecas, documentos, métricas, datos y artefactos de proyectos anteriores.
- **Los activos de conocimiento.** Incluyen conocimiento tácito entre los miembros del equipo del proyecto.
- **La Seguridad.** Incluye procedimientos y prácticas para el acceso a la instalación, protección de datos, niveles de confidencialidad y secretos de propiedad.
- **Cultura, estructura y gobernanza de la organización.** Incluyen visión, misión, valores, cultura organizacional.
- **Distribución geográfica de instalaciones y recursos.** Incluyen ubicaciones de trabajo, equipos del proyecto virtuales y sistemas compartidos.
- **Infraestructura.** Consiste en instalaciones existentes, equipamiento, canales de comunicación, disponibilidad y capacidad.

- **Software informático.** Incluyen software de programación, sistemas de gestión de la configuración, interfaces web, herramientas de colaboración y sistemas de autorización de trabajos.
- **Disponibilidad de recursos.** Incluyen restricciones contractuales y de compra, proveedores y subcontratistas aprobados y acuerdos de colaboración.
- **Capacidad de los empleados.** Incluyen, habilidades, estructura y gobernanza de la organización.

Algunos de los principales factores externos son:

- **Condiciones del mercado:** incluyen competidores, participación en el mercado, reconocimiento de marca, tendencias tecnológicas y marcas registradas
- **Influencias y asuntos de índole social y cultural:** incluyen clima político, costumbres y tradiciones regionales, días festivos, eventos públicos y códigos de conducta.
- **Entorno regulatorio:** leyes y regulaciones nacionales y regionales relacionadas con seguridad, protección de datos, empleo, licenciamiento y adquisiciones.
- **Bases de datos comerciales:** incluyen datos para estimación estandarizada de costos e información de estudios de los riesgos de la industria.
- **Investigaciones académicas:** puede incluir estudios del sector, publicaciones y resultados de estudios comparativos.
- **Estándares de la industria:** estándares están relacionados con productos, producción, medio, entorno, calidad y fabricación.
- **Consideraciones financieras:** incluyen tasas de cambio de divisas, tasas de interés, inflación, impuestos y tarifas.
- **Entorno físico:** corresponde a las condiciones laborales y climáticas.

Te invitamos a que llenes la sección correspondiente de tu formato aplicativo “Generación de valor”

5. Comprender la gestión del ciclo de vida del producto.

Un producto es un artefacto que es producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado por sí mismo o un elemento de un componente.

Esta gestión implica la Integración de personas, datos, procesos y sistemas comerciales para crear, mantener y desarrollar un producto o servicio a lo largo de su ciclo de vida.

Es muy importante comprender las fases de la gestión del ciclo de vida del producto, para poder definir cuál es el mayor valor que puede entregar el proyecto a este producto, recordando que, dependiendo del tamaño y complejidad del producto, cada fase puede ser parte de un proyecto, programa o incluso portafolio.

A continuación, te damos algunos consejos según la fase del ciclo de vida del producto:

- a. Introducción:** en esta fase por lo regular se está creando y probando un nuevo producto o servicio, por lo que el enfoque puede ser adaptativo o híbrido utilizando prácticas como Design Thinking, Lean Startup, Estrategia del océano azul, entre otras.
- b. Crecimiento:** en esta fase el producto ha sido validado por lo que el valor que pueden generar aquí los proyectos es agregar más características, mejorar las actuales o incluso adicionar funcionalidades.
- c. Madurez:** este es el mejor momento en cuestión de ventas e impacto del producto o servicio aquí los proyectos quizás pueden agregar valor a través de revisar que las funcionalidades tengan un buen desempeño, hacer correcciones o incluso establecer pequeñas mejoras que mantengan esta fase de madurez.
- d. Retiro:** durante esta fase es cuando el producto va a ser retirado del mercado y los proyectos son relacionados a este retiro o cierre de operaciones en su caso.

Esperamos estos tips consejos y aspectos te sean de utilidad para asegurar que tus proyectos sean de gran valor