

ALCANCE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LATINOAMÉRICA

Investigadores:

- ✓ **Pablo Lledó** (MBA, MSc, PMP, Lic. en Economía)
- ✓ **Gustavo Rivarola** (MBA, MSc, Lic. en Economía)

Ayudante:

- ✓ Martín Benito (Lic. en Economía)

Patrocinador:

- ✓ SECyT (Universidad Nacional de Cuyo)

Abstract

¿Qué grado de difusión tienen las herramientas de Project Management en Latinoamérica? ¿Utilizan los empresarios latinos herramientas modernas para gestionar proyectos? ¿Sirven realmente estas herramientas? Este trabajo de investigación tratará de responder a estas preguntas. El mismo se basa en una encuesta cualitativa realizada a ejecutivos de Latinoamérica que recibieron programas de "Project Management" durante los años 2005 y 2006 a través de ADEN Business School.

Índice de contenidos

Introducción	2
Metodología	2
Población encuestada	3
Resultados de la encuesta de Línea Base	6
1. Metodología formal para gestionar proyectos.....	6
2. Herramientas de Gestión de Proyectos.....	7
3. Grado de difusión de las herramientas del PMI.....	8
4. Herramientas informáticas para gestionar proyectos.....	8
5. Control del proyecto.....	9
6. Análisis del valor ganado.....	9
Resultados de la encuesta de Impacto	10
1. Metodología formal para gestionar proyectos.....	10
7. Herramientas de Gestión de Proyectos.....	11
8. Grado de difusión de las herramientas del PMI.....	12
9. Herramientas informáticas para gestionar proyectos.....	13
10. Control del proyecto.....	14
11. Análisis del valor ganado.....	15
12. Mejora general.....	16
13. Incremento de ventas.....	17
14. Áreas que mejoraron.....	18
Conclusiones	19

Introducción

La administración profesional de proyectos es un campo relativamente nuevo en el ámbito de los negocios en Latinoamérica. Aun cuando la gran mayoría de las organizaciones llevan a cabo sus actividades e intentan alcanzar sus objetivos estratégicos a través de la realización de proyectos, en muchos casos, no han implementado los procesos necesarios para asegurar el éxito de los mismos. Así, su desempeño depende más de la suerte, o de la voluntad y la perseverancia de sus directivos, que de la aplicación de un modelo de gestión integral de los proyectos en la empresa.

Esta área del conocimiento ha alcanzado un gran desarrollo en Estados Unidos, a partir de la divulgación y promoción, por parte del Project Management Institute (PMI), de las buenas prácticas vinculadas a la gestión de proyectos. En la actualidad, existen numerosas empresas en el mundo comprometidas con la gestión profesional de proyectos, pues encuentran en ella una herramienta válida para satisfacer a sus clientes, a sus accionistas y a sus empleados. Sin embargo, en Latinoamérica, estas herramientas de gestión tienen un desarrollo incipiente.

Este trabajo de investigación relevará el estado de uso de las herramientas de gestión de proyectos en las empresas Latinoamericanas. Para ello hemos adoptado una metodología de encuestar a un grupo de empresarios distribuidos en toda la región, desde Guatemala hasta Argentina. Cabe mencionar que con todos ellos hemos tenido contacto personal en virtud del dictado de cursos de especialización vinculados a la materia que nos ocupa.

En este trabajo realizado durante los años 2005 y 2006 se relevó la situación base de las empresas en relación a la utilización de herramientas de administración de proyectos. Por su parte, ya hemos comenzado a evaluar impactos en relación a los participantes encuestados durante el año 2005.

Metodología

A los fines de asegurar que los empresarios comprendieran bien la terminología de administración de proyectos y los procesos estándares del Project Management Institute, fue seleccionada una muestra con 400 personas que habían finalizado 40 horas de capacitación en el programa de Project Management organizado por ADEN Business School en todas sus Sedes de Latinoamérica.

La elección de esta escuela de negocios para seleccionar la muestra, se debe a que es la Institución educativa que tiene mayor presencia en Latinoamérica.

En primer lugar, se diseñó una encuesta cualitativa preliminar que fue probada con 10 empresarios seleccionados al azar que sirvieron como prueba piloto para hacer los ajustes a la encuesta.

Luego, se desarrolló la plantilla de encuesta final en base a las lecciones aprendidas y se distribuyó la misma a toda la muestra seleccionada. Para ello, se envió la encuesta a través de Internet para llenar en un plazo máximo de 15 días.

Durante el año 2005 y 2006 se enviaron encuestas para levantar la línea base sobre el estado actual de la utilización de herramientas. En esta encuesta de línea base se preguntó a los participantes sobre el estado actual de sus Empresas antes de implementar las herramientas adquiridas en el curso de Project Management.

Luego, se dejó pasar un año para encuestar nuevamente a los mismos empresarios y así medir los impactos de las herramientas en aquellas empresas que decidieron implementarlas. Al día de la fecha sólo se tienen los resultados de impacto de la línea base 2005, ya que los impactos de la línea base 2006 finalizarán a lo largo del año 2007.

A medida que los participantes respondían la encuesta, se cargaron los datos en planillas de cálculo a los fines de procesar los resultados.

En aquellos casos que respondieron varias personas de una misma Empresa, cuando se detectó que había dos o más encuestas iguales, se eliminaron esas encuestas dejando solamente la de un participante. Caso contrario, se supuso que se trataba de dos o más personas que trabajaban en la misma empresa, pero en diferentes áreas, por lo que no existía duplicación de información.

La encuesta de línea base también incluía algunas preguntas cuantitativas como ventas en dólares y cantidad de empleados. Estas preguntas fueron contestadas solamente por un 17% de los que respondían las encuestas. A su vez la calidad de la información de estas respuestas fue muy pobre con empresas contestando en miles, otros en cientos, en distintas monedas, con números aproximados, etc. Como si esto fuera poco, algunos participantes se negaron a responder la encuesta al ver que existían preguntas cuantitativas. Por tal motivo, no se procesó esta información y se eliminaron las preguntas cuantitativas a partir del año 2006.

Población encuestada

Para la línea base se enviaron 400 mails con la encuesta durante los años 2005 y 2006. El nivel de participación fue del 64,5% donde se obtuvieron 258 respuestas (177 respuestas durante el año 2005 y 81 respuestas durante el año 2006).

No se pudo identificar el motivo exacto del 35,5% de los encuestados que no respondieron la encuesta. Entre las causas posibles figuran:

- ✓ Dirección de e-mail incorrecto
- ✓ Quisieron contestar la encuesta fuera de plazo (a los 15 días de enviado el e-mail la encuesta se cerró para procesarla)
- ✓ Problemas tecnológicos
- ✓ No tenían interés en participar de la encuesta

Las respuestas de la línea base se distribuyen de la siguiente forma:

- ✓ 258 ejecutivos
- ✓ 198 empresas diferentes
- ✓ 14 ciudades de Latinoamérica
- ✓ 10 países de Latinoamérica

Tabla 1 – Regiones de la encuesta

PAIS	CIUDAD
Argentina	Mendoza, Neuquén y San Juan
Bolivia	Santa Cruz de la Sierra
Colombia	Bogotá
Costa Rica	San José de Costa Rica
Ecuador	Quito y Guayaquil
El Salvador	San Salvador
Guatemala	Guatemala City
Honduras	Tegucigalpa y San Pedro Sula
Panamá	Panamá City
República Dominicana	Santo Domingo

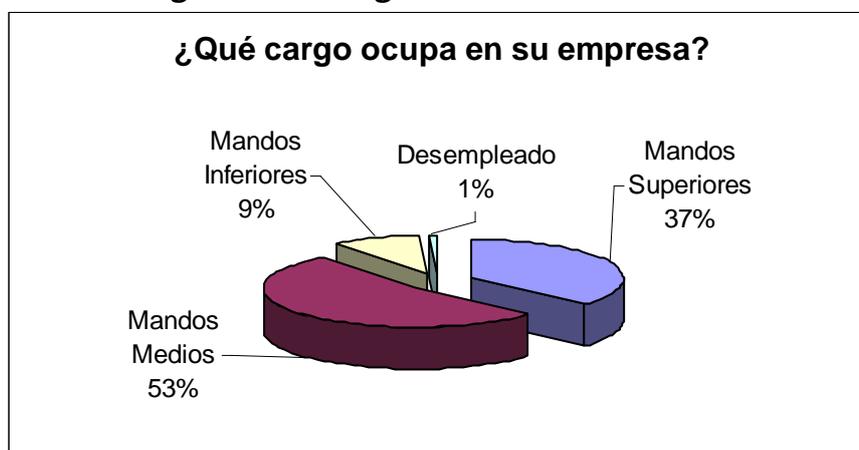
Figura 1 – Países de la encuesta



A modo de ejemplo se mencionan algunas empresas que participaron de la encuesta: Aerodom, A.M.E. Engineering and Design, Ascendant Copper, Banco FICOHSA, Calf, Cervecería Hondureña, Comcel, DHL, Diners, Electra, ENTEL, Ericsson, Esso, Grupo Melo, Grupo Roble, Grupo Terra, Holding Dine, Hotel Clarion, IMPSA Port System, Keppel Seaghers, Petrobras, Petrolider-Petrooceano, PNUD, SAP, ScotiaBank, TACA, Telecom, Texaco, Thyssenkrupp, etc. Además de estos ejemplos de grandes empresas, participaron de la muestra un 50% de empresas Pymes.

El 73% de los encuestados durante la línea base fueron de sexo masculino y el 90% ocupa en la empresa un nivel jerárquico superior o medio.

Figura 2 – Cargo de los encuestados



Durante el año 2006 se volvió a enviar una encuesta a las personas que habían participado durante el año 2005 a los fines de medir impactos. De las 177 personas que respondieron la encuesta de línea base durante el año 2005, solamente 98 personas participaron al año siguiente, o sea un 55%.

Una vez más, se desconocen los motivos por los cuáles no volvieron a participar de la encuesta todas las personas. Los motivos son similares a los de la encuesta de línea base donde se pueden mencionar:

- ✓ Cambio en la dirección de e-mail
- ✓ Quisieron contestar la encuesta fuera de plazo
- ✓ Problemas tecnológicos
- ✓ No tenían interés en participar de la encuesta de impacto

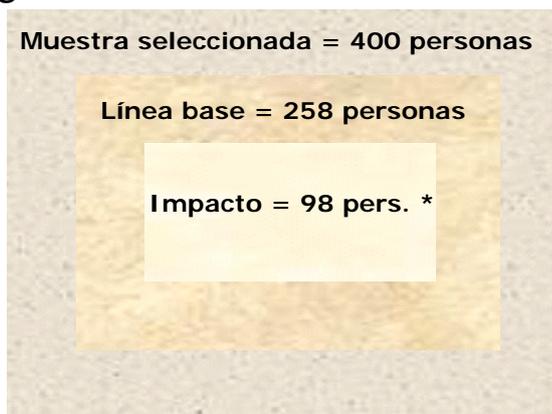
Las respuestas de la encuesta de impacto se distribuyen de la siguiente forma:

- ✓ 98 ejecutivos
- ✓ 61 empresas diferentes
- ✓ 14 ciudades de Latinoamérica
- ✓ 10 países de Latinoamérica

Cabe mencionar que las 81 personas que participaron de la encuesta de línea base durante el año 2006, todavía no han sido contactadas para que respondan la encuesta de impacto. Esto se debe a que dentro de la metodología de trabajo establecida, es necesario que transcurra un año para volver a contactar a estas personas, plazo que todavía no transcurre al momento de cierre de esta investigación.

En el gráfico a continuación se resume la muestra de encuestas al día de cierre de la investigación:

Figura 3 – Muestra de la encuesta



* Nota: Durante el año 2007 se estima tener nuevas respuestas sobre los encuestados en el año 2006, lo que incrementará los datos totales de impacto

Resultados de la encuesta de Línea Base

A continuación se presentan algunos resultados de las 16 preguntas realizadas a los participantes.

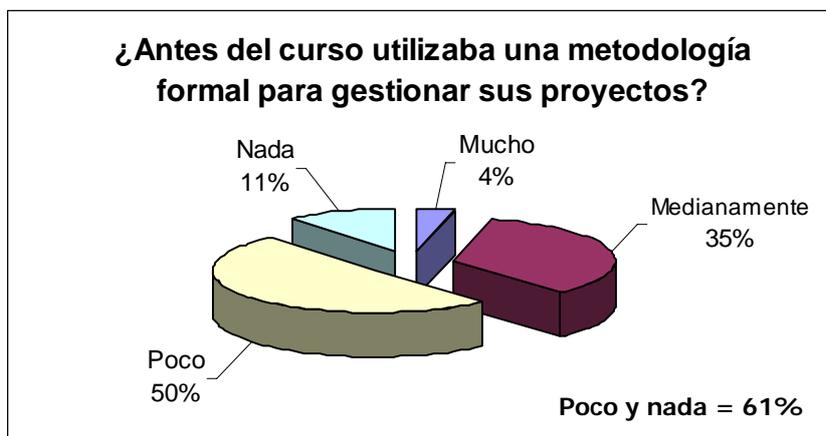
Antes de responder las preguntas, los participantes tenían un encabezado en la encuesta con el siguiente mensaje: *"Todas las preguntas a continuación las debe responder suponiendo que usted todavía no realizaba la capacitación en Project Management. En otras palabras, se preguntará sobre el estado en que estaba su empresa hace 1 mes atrás."*

1. Metodología formal para gestionar proyectos

Pregunta: *"Antes del curso, ¿utilizaba una metodología formal para gestionar sus proyectos?"*

Se observa que solo un 4% de las empresas utilizan asiduamente alguna metodología formal para gestionar sus proyectos.

Figura 4 – Metodología formal utilizada (Línea base)



2. Herramientas de Gestión de Proyectos

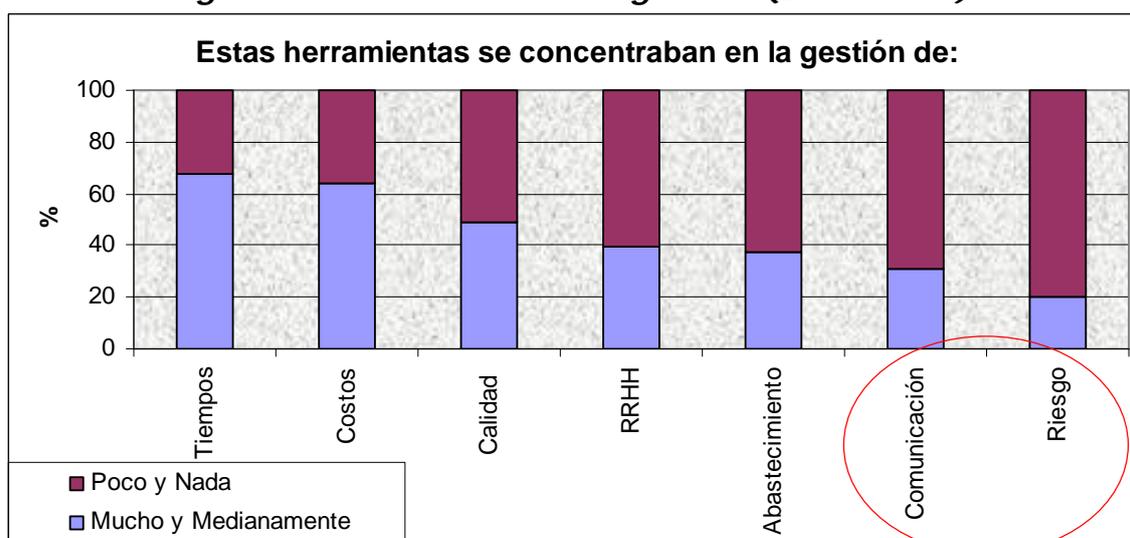
Pregunta: "Las herramientas para gestionar proyectos, se concentraban especialmente en la gestión de:"

Dentro de las herramientas más utilizadas para gestionar proyectos, figuran la Gestión de Tiempos y Costos. Por su parte, la herramienta menos utilizada es la Gestión de Riesgo, donde el 49,8% respondió que no utiliza la herramienta y un 30,3% dijo utilizarla poco.

Tabla 2 – Herramientas de gestión (Línea base)

	tiempos	costos	calidad	riesgo	rrhh	comuni	abast.
Mucho	27,3%	28,3%	17,9%	8,4%	4,8%	4,4%	9,6%
Medianamente	40,7%	35,4%	31,0%	11,6%	35,1%	26,5%	27,9%
Poco	24,5%	24,4%	30,2%	30,3%	37,5%	39,7%	32,7%
Nada	7,5%	11,8%	21,0%	49,8%	22,7%	29,4%	29,9%

Figura 5 – Herramientas de gestión (Línea base)

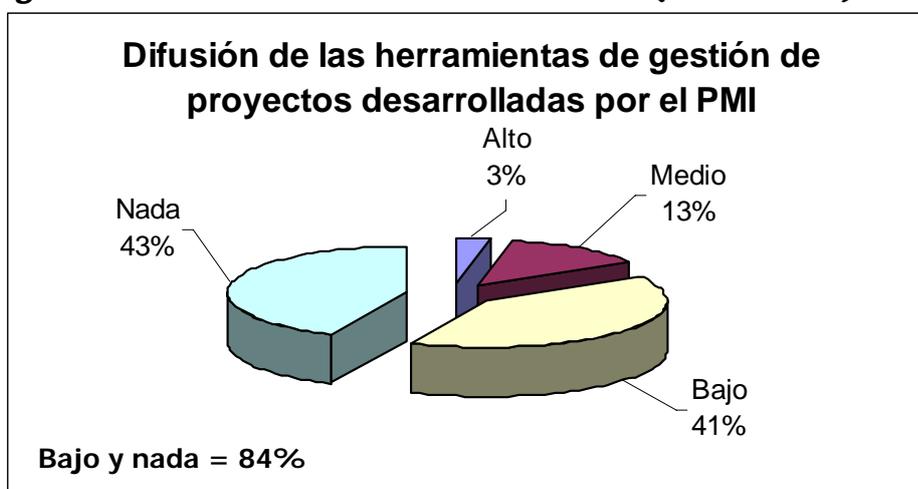


3. Grado de difusión de las herramientas del PMI

Pregunta: "¿Qué grado de difusión tenía en su organización las herramientas de gestión de proyectos desarrolladas por el PMI?"

Los resultados de la primera pregunta que indican muy poca utilización de herramientas de gestión de proyectos, pueden estar explicados en la falta de difusión y conocimiento de esas herramientas. Se confirma que sólo el 16% de los empresarios conocía en profundidad (3%) o medianamente (13%) las herramientas de gestión de proyectos del PMI. Cabe aclarar que el PMI es el organismo internacional más reconocido en esta materia.

Figura 6 – Difusión de las herramientas (Línea base)



4. Herramientas informáticas para gestionar proyectos

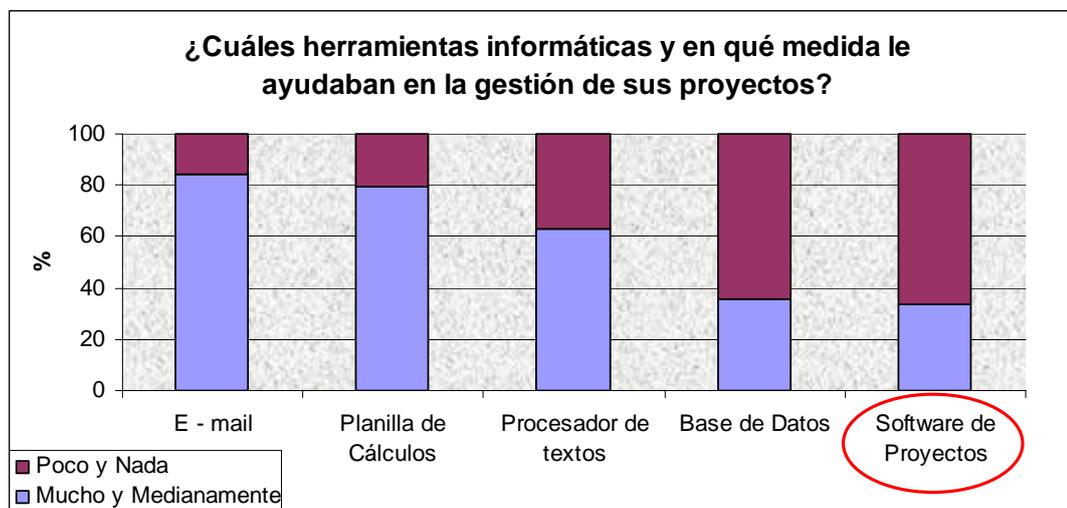
Pregunta: "¿Cuáles herramientas informáticas y en qué medida le ayudaban en la gestión de sus proyectos?"

Entre las herramientas informáticas utilizadas para gestionar proyectos llama la atención que los softwares específicos para administrar proyectos ocupan el último lugar de la lista. El 39% de los encuestados no utilizan ningún software para gestionar proyectos, mientras que un 27,1% los utiliza poco.

Tabla 3 – Herramientas informáticas utilizadas (Línea base)

	email	planilla	texto	proyectos	base dat
Mucho	55,6%	45,3%	29,2%	12,4%	11,9%
Medianamente	28,6%	33,9%	34,0%	21,5%	23,8%
Poco	13,9%	15,4%	28,9%	27,1%	23,4%
Nada	2,0%	5,5%	7,9%	39,0%	40,9%

Figura 7 – Herramientas informáticas utilizadas (Línea base)

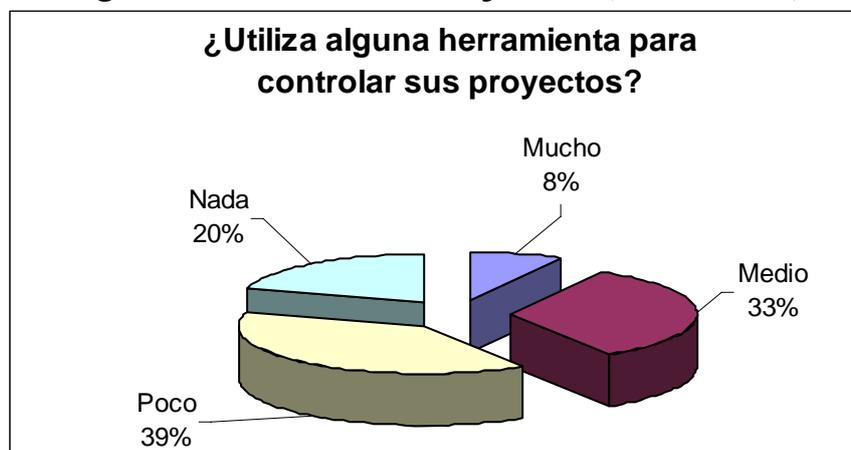


5. Control del proyecto

Pregunta: "¿Utilizaba alguna herramienta para controlar sus proyectos?"

Se observa que el 59% de los participantes controlan sus proyectos poco o nada.

Figura 8 – Control de Proyectos (Línea base)

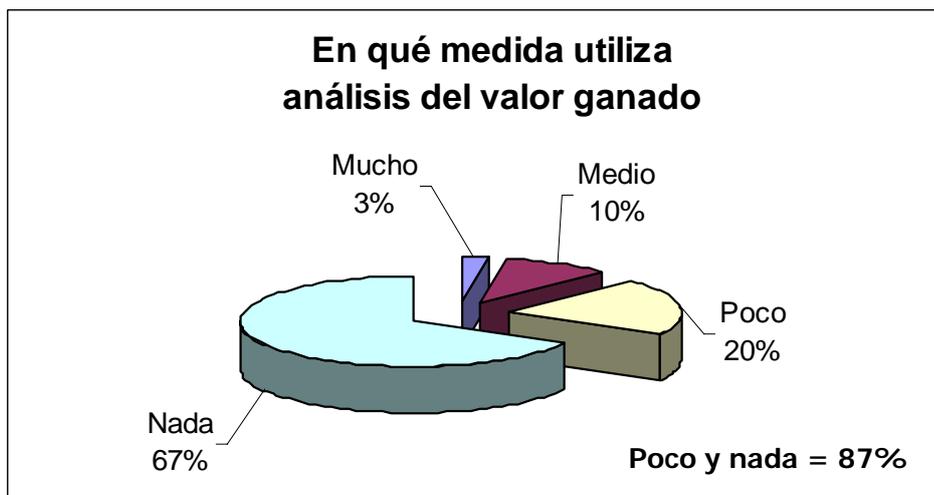


6. Análisis del valor ganado

Pregunta: "¿Aplicaba el análisis del valor ganado al controlar sus proyectos?"

El 87% de los encuestados respondieron utilizar poco o nada el análisis del valor ganado para el control del proyecto en sus empresas.

Figura 9 – Análisis del valor ganado (Línea base)



Resultados de la encuesta de Impacto

Como se explicó previamente, después de transcurrido un año de levantar la línea base, se volvió a contactar a las mismas personas para que contestaran la encuesta de impacto.

A continuación se muestran los principales resultados de esta encuesta.

1. Metodología formal para gestionar proyectos

Pregunta: "¿Utiliza una metodología formal para gestionar sus proyectos?"

Se observa que el 75% de los encuestados utilizan mucho o medianamente alguna metodología formal para gestionar sus proyectos, mientras que en la línea base eran solamente un 39%.

Figura 10 – Metodología formal utilizada (Impacto)

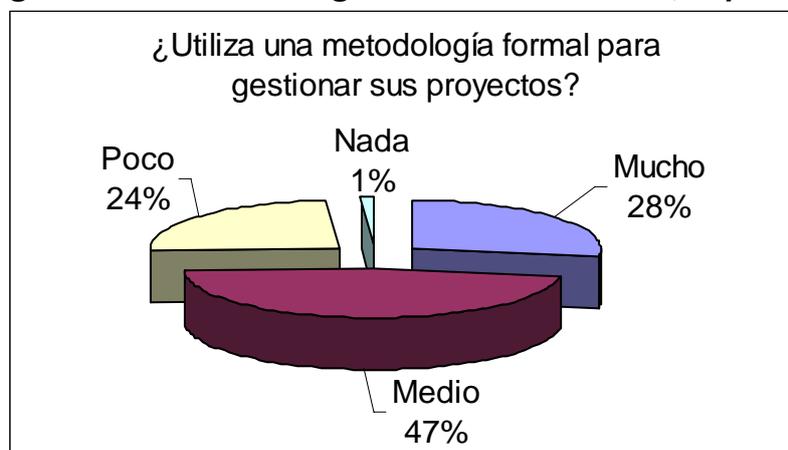
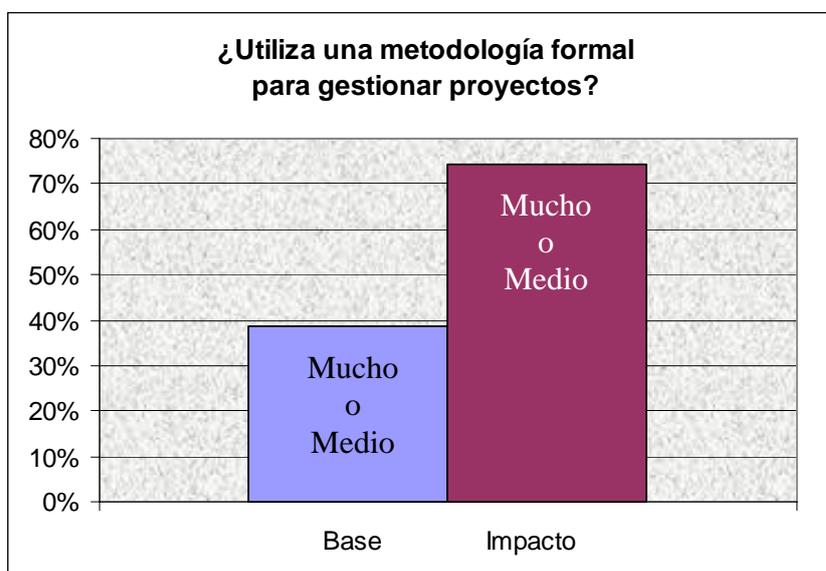


Figura 11 – Metodología formal utilizada (Base vs Impacto)



7. Herramientas de Gestión de Proyectos

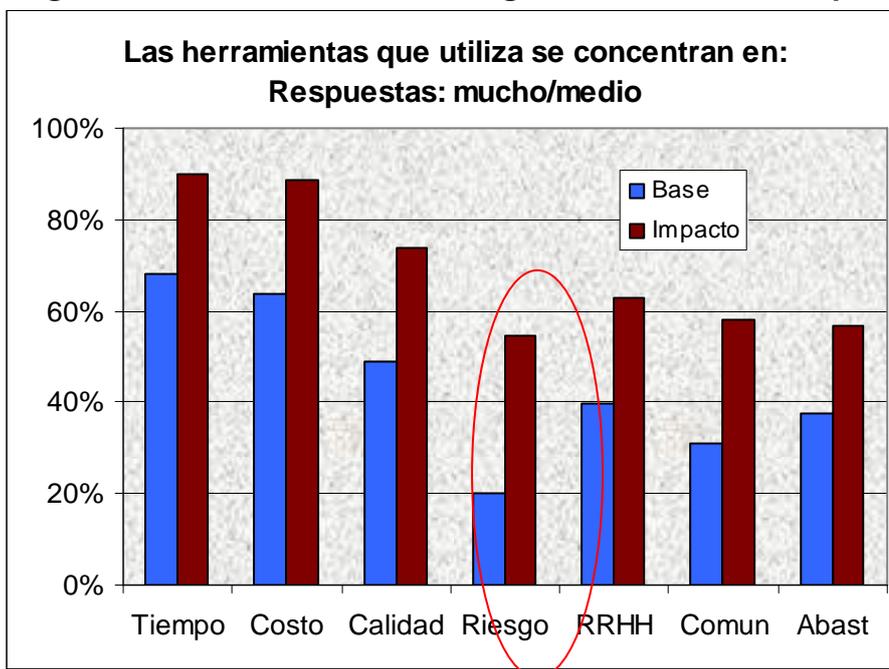
Pregunta: "Las herramientas que utiliza para gestionar proyectos, se concentran especialmente en la gestión de:"

Al igual que en la línea base, se observa que la herramienta menos utilizada es la Gestión de Riesgo, donde el 16,8% respondió que no utiliza la herramienta y un 28,4% dijo utilizarla poco. Sin embargo, al igual que en el resto de las herramientas, en la encuesta de impacto las herramientas de gestión de riesgo se utilizan más que hace un año atrás.

Tabla 4 – Herramientas de gestión (Impacto)

	tiempo	costos	calidad	riesgo	rrhh	comuni	abast
Mucho	60,2%	50,5%	43,8%	22,1%	14,9%	20,0%	20,0%
Medio	29,6%	38,1%	30,2%	32,6%	47,9%	37,9%	36,8%
Poco	10,2%	9,3%	17,7%	28,4%	28,7%	28,4%	29,5%
Nada	0,0%	2,1%	8,3%	16,8%	8,5%	13,7%	13,7%

Figura 12 – Herramientas de gestión (Base vs Impacto)



8. Grado de difusión de las herramientas del PMI

Pregunta: “¿Qué grado de difusión tienen en su organización las herramientas de gestión de proyectos difundidas por el PMI?”

Se observa que en la encuesta de impacto ahora el grado de difusión alto o medio de las herramientas de gestión de proyectos en las empresas asciende a 44%, mientras que en la línea base era tan sólo del 16%.

Figura 13 – Difusión de las herramientas (Impacto)

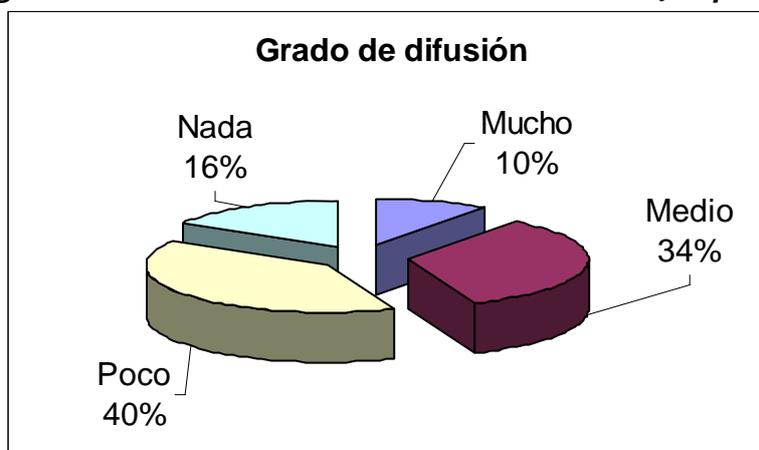
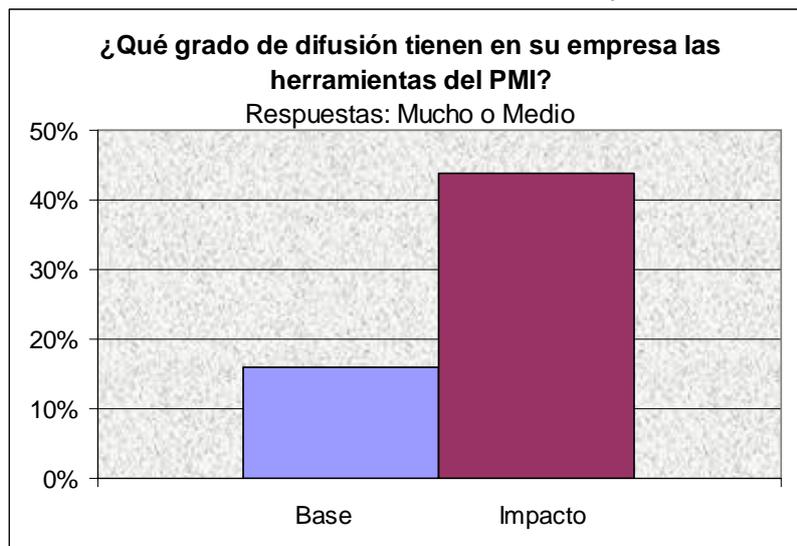


Figura 14 – Difusión de las herramientas (Base vs Impacto)



9. Herramientas informáticas para gestionar proyectos

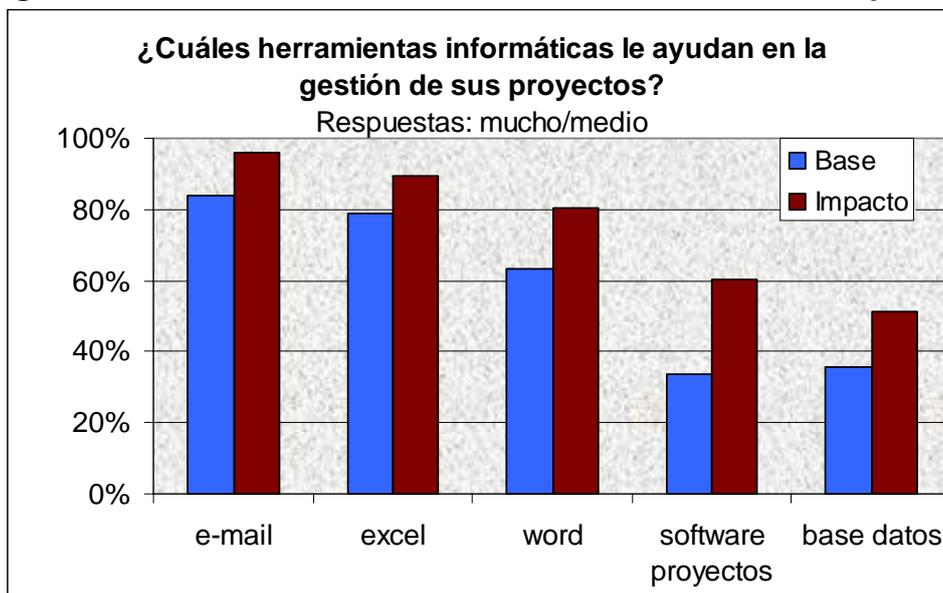
Pregunta: "¿Cuáles herramientas informáticas y en qué medida le ayudan en la gestión de sus proyectos?"

Las empresas encuestadas incrementaron la utilización de herramientas informáticas para la gestión de proyectos en relación a la línea base.

Tabla 5 – Herramientas informáticas utilizadas (Impacto)

	e-mail	planillas	texto	proyectos	Base datos
Mucho	81,4%	69,1%	42,3%	24,5%	21,4%
Medio	14,4%	20,6%	38,1%	35,7%	29,6%
Poco	4,1%	10,3%	13,4%	24,5%	29,6%
Nada	0,0%	0,0%	6,2%	15,3%	19,4%

Figura 15 – Herramientas informáticas utilizadas (Impacto)



10. Control del proyecto

Pregunta: "¿Utiliza alguna herramienta para controlar sus proyectos?"

Se observa que mientras sólo un 41% de los participantes controlaban sus proyectos mucho o medianamente en la línea base, en la encuesta de impacto las personas que controlan sus proyectos ascienden al 76%.

Figura 16 – Control de Proyectos (Impacto)

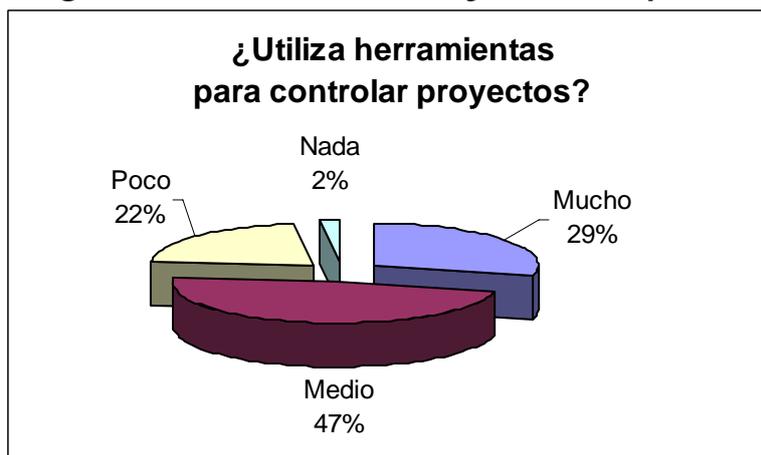
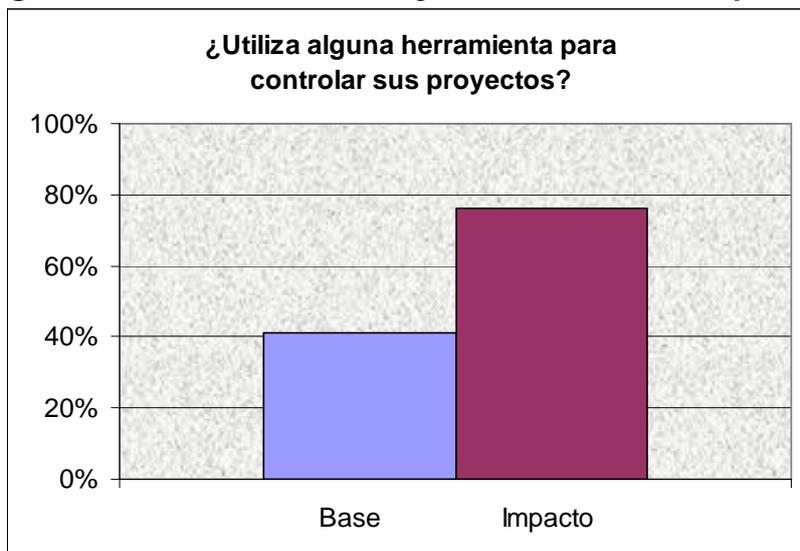


Figura 17 – Control de Proyectos (Base vs Impacto)



11. Análisis del valor ganado

Pregunta: “¿Utiliza el análisis del valor ganado para controlar sus proyectos?”

Mientras que en la línea base sólo el 13% de los encuestados respondieron utilizar mucho a medianamente el análisis del valor ganado, en la encuesta de impacto las personas que utilizan esta herramienta ascienden al 39%, lo que sigue siendo un número relativamente bajo.

Figura 18 – Análisis del valor ganado (Impacto)

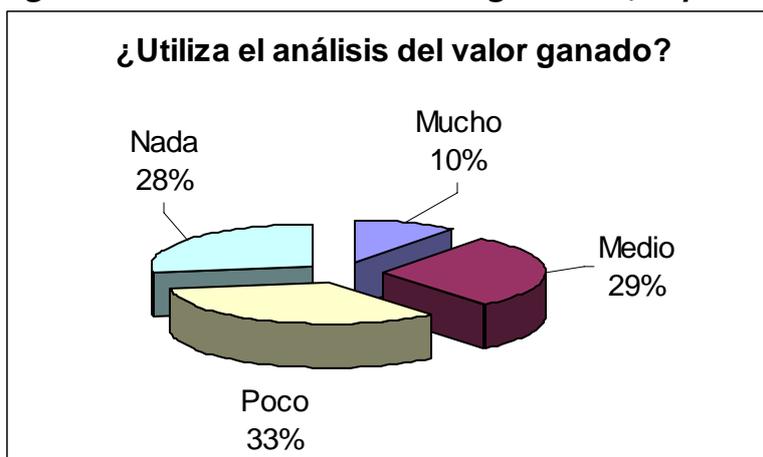
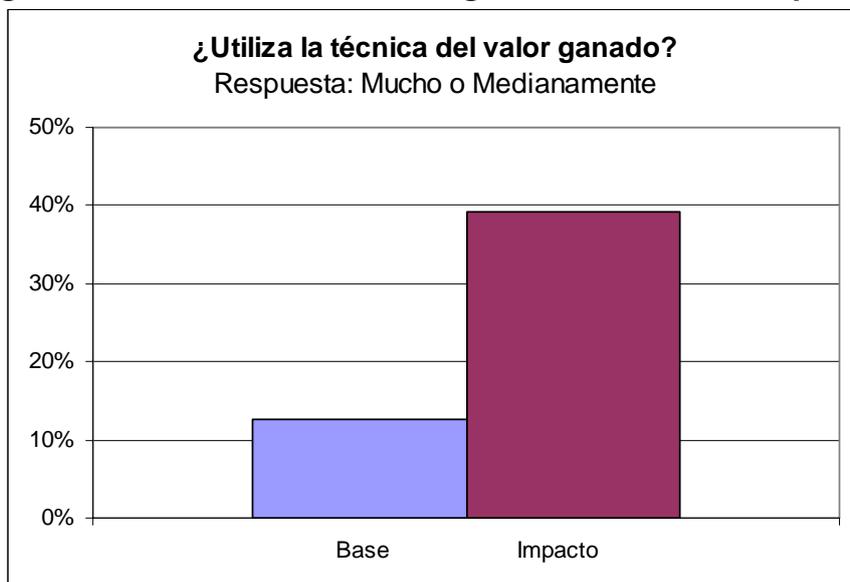


Figura 19 – Análisis del valor ganado (Base vs Impacto)

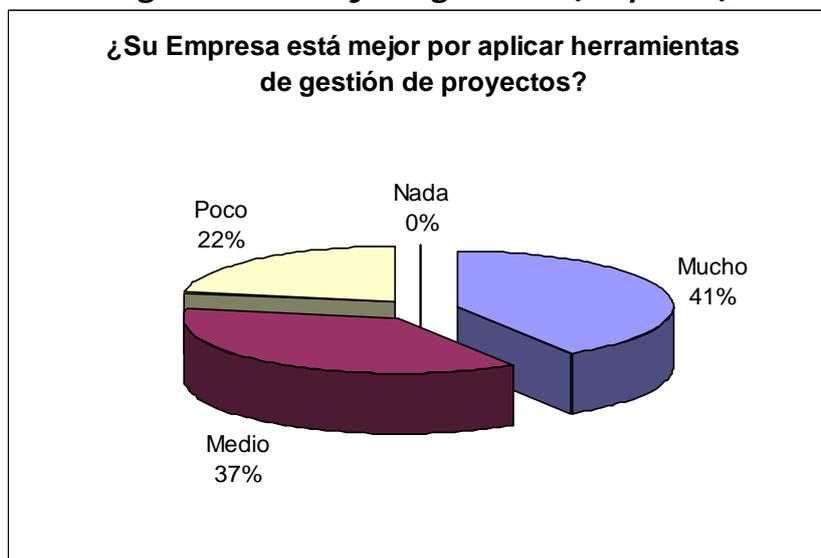


12. Mejora general

Pregunta: "¿En términos generales, cree que su empresa está mejor por implementar herramientas de administración de proyectos?"

La respuesta a esta pregunta fue contundente, ya que el 78% de los encuestados que aplicaron algún tipo de herramienta de gestión de proyectos respondieron que su empresa había mejorado gracias a estas herramientas. Cabe destacar que solamente un 8% de los encuestados respondieron no haber aplicado herramienta alguna.

Figura 20 – Mejora general (Impacto)



13. Incremento de ventas

Pregunta: "¿Cree que las ventas de su empresa aumentaron por la aplicación de herramientas de administración de proyectos? ¿Cuánto?"

Para ordenar las respuestas cuantitativas a esta pregunta se colocaron opciones cerradas de ventas de la siguiente forma:

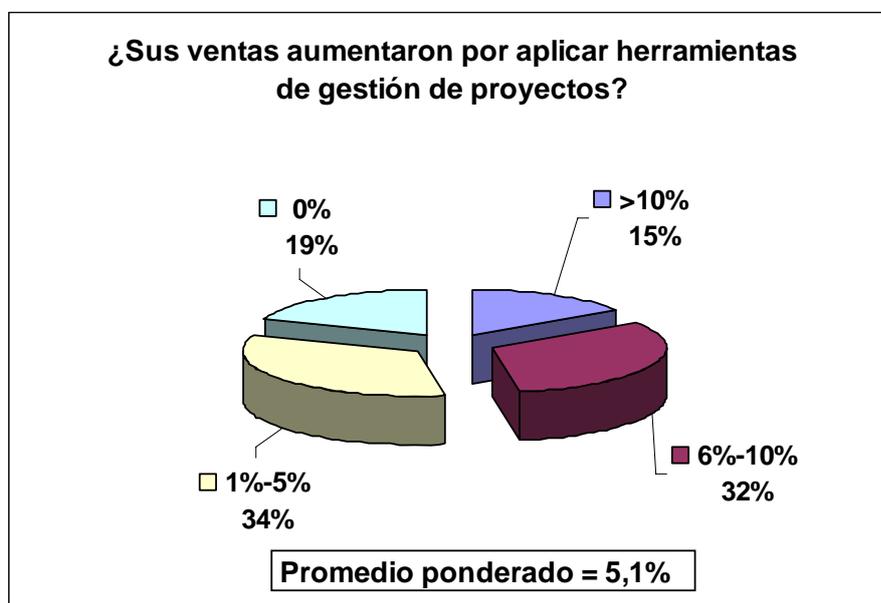
- ✓ 0%
- ✓ 1% - 5%
- ✓ 6% - 10%
- ✓ Superior al 10%

Solamente un 19% de los encuestados que aplicaron herramientas de gestión de proyectos respondieron que sus ventas no habían incrementado (0%), el restante 81% respondió que las ventas de su empresa habían mejorado gracias a estas herramientas.

El promedio ponderado en la mejora de ventas asciende al 5,1% calculado de la siguiente forma:

Incremento de ventas = 19% x 0% + 34% x 3% + 32% x 8% + 15% x 10%

Figura 21 – Incremento de ventas (Impacto)



14. Áreas que mejoraron

Pregunta: “¿Cuál de estas áreas cree que mejoraron en su empresa por la aplicación de herramientas de administración de proyectos? ¿Cuánto mejoraron?”

Las áreas de mejora que se preguntaron fueron las siguientes:

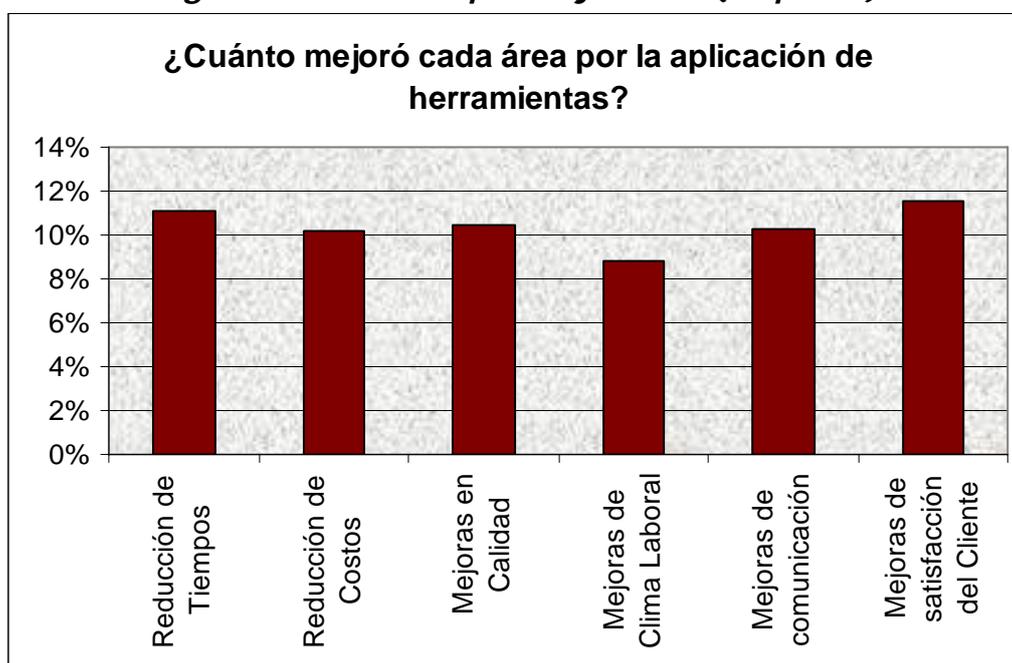
- ✓ Reducción de tiempos
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Mejoras en calidad
- ✓ Mejoras en clima laboral
- ✓ Mejoras de comunicación
- ✓ Mejoras de satisfacción del cliente

Una vez que los encuestados respondieron sobre las mejoras cuantitativas sobre las distintas áreas, se calculó un promedio ponderado para cada área. Como se puede observar en la tabla y figura a continuación, todas las áreas analizadas tuvieron mejoras superiores al 10%, a excepción de la mejora en el clima laboral que tuvo una mejora del 8,84%.

Tabla 6 – Áreas que mejoraron (Impacto)

Mejora	Tiempo	Costo	Calidad	Clima Laboral	Comunicac	Satisfaccion Cliente
> 20%	22,1%	15,1%	17,3%	11,4%	21,7%	25,0%
11% - 20%	27,9%	27,9%	29,6%	29,1%	24,1%	27,4%
6% - 10%	20,9%	26,7%	28,4%	20,3%	21,7%	23,8%
1% - 5%	25,6%	26,7%	9,9%	19,0%	20,5%	16,7%
0%	3,5%	3,5%	14,8%	20,3%	12,0%	7,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Promedio Ponderado	11,05%	10,15%	10,47%	8,84%	10,30%	11,51%

Figura 22 – Áreas que mejoraron (Impacto)



Conclusiones

A la fecha de cierre de esta investigación, que sigue en proceso, se puede afirmar que los resultados de la muestra encuestada durante los años 2005 y 2006, indican un **bajo nivel de utilización de herramientas de gestión de proyectos** entre los empresarios latinoamericanos consultados.

En muchos casos este bajo nivel de profesionalización en la gestión de proyectos se debe al **desconocimiento y falta de formación** en dicha área del conocimiento, aunque también parece tener relación con una cultura empresarial basada en la improvisación para gestionar los proyectos desde su concepción hasta su cierre.

Una vez que los encuestados conocieron las distintas herramientas de gestión profesional de proyectos y los procesos del PMI, el 75% de los participantes respondieron que comenzaron a utilizar una metodología formal para la administración de sus proyectos. Además, los encuestados comenzaron a utilizar más herramientas para la gestión y control de sus proyectos, que las que utilizaban en la línea base.

Solamente un 8% de los encuestados respondieron no haber aplicado herramientas para la gestión de proyectos en el último año.

El 41% de las personas que aplicaron alguna herramienta de gestión de proyectos respondieron que su empresa estaba mucho

mejor gracias a esas herramientas. Mientras que un 37% respondieron que estaban medianamente mejor.

Por su parte, **el 81% de las empresas que implementaron herramientas de gestión de proyectos respondieron que sus ventas habían incrementado debido a esas herramientas.**

Las empresas que implementaron herramientas respondieron que **en promedio sus ventas habían incrementado un 5,1% gracias a esas herramientas.** Cabe aclarar que en este promedio ponderado se incluye al 19% de empresas que respondieron que sus ventas no habían incrementado por la aplicación de herramientas.

Por último, los encuestados que aplicaron alguna herramienta respondieron que habían obtenido **mejoras superiores al 10%** en áreas tales como:

- ✓ Reducción de tiempos
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Mejoras en calidad
- ✓ Mejoras de comunicación
- ✓ Mejoras de satisfacción del cliente

A pesar de estos resultados alentadores sobre las bondades de las herramientas de gestión de proyectos, queda mucho por hacer en las organizaciones de Latinoamérica en relación a la difusión e implementación de estas herramientas.

Son muy pocas las empresas que aplican herramientas específicas para gestionar sus proyectos y esto conlleva, en algunas ocasiones, a situaciones indeseadas que podrían haber sido evitadas.

Cabe destacar que las principales limitaciones de esta investigación se basan en una muestra limitada y posiblemente sesgada, ya que las personas que toman cursos de gestión de proyectos pueden ser distintas a la media.

A pesar de esta limitación, que podrá mejorarse con el tiempo y el aporte de otros investigadores en este campo, es nuestra intención que este trabajo de investigación tenga la mayor difusión posible a los fines de que nuestros empresarios Latinos conozcan estas herramientas de gestión eficiente, para el bien de sus empresas y sus trabajadores involucrados.