



## **Valor de las Oficinas de Gestión de Proyectos 2016**

El aporte de la PMO en la correcta gestión de los costos de los proyectos



# Valor de las Oficinas de Gestión de Proyectos 2016

## El aporte de la PMO en la correcta gestión de los costos de los proyectos

Una correcta planificación y gestión de los costos es parte esencial de la gestión de proyectos. No hacerlo de manera adecuada no sólo puede afectar el cumplimiento de los objetivos financieros y de los supuestos de los casos de negocio particulares; también puede generar graves amenazas para la continuidad de una compañía, o bien, para los presupuestos públicos.

Aquí, para la reflexión, algunos ejemplos de desvíos importantes en costos de proyectos<sup>(1-2)</sup>:

- La construcción del Canal de Suez, a mediados del siglo XIX, con un porcentaje total de sobrecostos de 1900%.
- La construcción de la Ópera de Sidney, cuyo presupuesto original de 7MM de dólares australianos, costó finalmente 102MM.
- El proyecto de construcción del Eurotúnel, que para 2006 tenía deudas por 9 billones USD, y pudo ser salvado de la insolvencia sólo después que los bancos acreedores debieran perder un total de 5 billones. Un proyecto, cuya planificación original proyectaba generar ganancias.

Si bien existen métodos de gestión de costos transversales a los tipos de proyecto, hay que considerar que todos los proyectos son distintos. Es entonces donde se hace necesario caminar la milla extra en la gestión de los costos de los proyectos, es decir, no basta con aplicar metodologías y usar herramientas convencionales, se necesita de una gestión más especializada de los costos y riesgos asociados; una que considere un enfoque amplio que incorpore la gestión de riesgos y calidad y que se adentre a las particularidades de cada tipo de proyecto

Para el caso particular de proyectos de infraestructura y capital, el desafío es aún mayor, ya que se requiere contar un nivel de especialidad asociado no sólo al tipo de proyecto, sino a cada aspecto del ciclo de vida del mismo, al tiempo que se requiere una perspectiva global que permita mantener el control y hacer frente a los riesgos y problemas, manteniendo siempre el rumbo correcto.

Para poder identificar causas y riesgos particulares de los desvíos en los costos de los proyectos, un benchmark detallado -por ejemplo- se presenta como una opción útil. Sin embargo, obtener información sobre el desempeño de proyectos es complejo, especialmente desde el mundo privado. En algunos países como Inglaterra, Alemania y Estados Unidos se han generado iniciativas, públicas y privadas, con el objeto de recopilar información que permita hacer comparaciones.

Lo anterior ha permitido, por ejemplo, conocer que 90% de los megaproyectos<sup>(3)</sup> públicos son más costosos de lo planificado, y que el promedio de desvío es de un 30%<sup>(4)</sup>. Sin embargo, para grandes proyectos públicos relacionados a las tecnologías de la información en Alemania, el promedio de desvío es 394%. En algunos casos particulares, se presentan desvíos sobre el 1000%. Un ejemplo de que las referencias generales no son suficientes para considerar posibles desvíos.

Por lo tanto, al momento de llevar a cabo la gestión de costos en los proyectos, no puede haber lugar para la improvisación; se requiere contar con conocimientos y capacidades generales y específicos. Es entonces donde se vuelve relevante, (se genera una gran responsabilidad, y al mismo tiempo una enorme oportunidad para) que la PMO juegue un rol determinante en asegurar una correcta gestión de los costos de los proyectos.



<sup>(1)</sup> Innovative Verwaltung 2013

<sup>(2)</sup> Großprojekte 2015

<sup>(3)</sup> Definición de megaproyectos del US Federal Highway Administration: Proyectos con un volumen mayor a 1000 millones de dólares, o aquellos proyectos de alto costo, los cuales genera un gran interés público y político (Publicgovernance.de 2015)

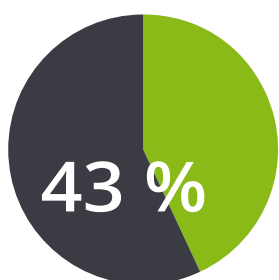
<sup>(4)</sup> Resultado de una investigación internacional de 258 megaproyectos, llevada a cabo por el Prof. Bent Flyvbjerg (Publicgovernance.de 2015)

Ahora, vale la pena preguntarse:

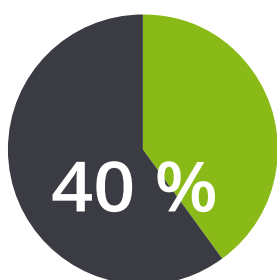
## ¿Está presente en la conciencia de las PMO chilenas el rol determinante que deben jugar en la gestión de los costos de los proyectos?

Para responder a esta inquietud, nos podemos referir al estudio **“El Valor de las Oficinas de Proyecto en las Organizaciones”**, preparado por Deloitte en conjunto con la Universidad Técnica Federico Santa María, que, en su cuarta versión, nos proporciona una mirada de la situación actual en la que se encuentran las organizaciones, proyectos y Oficinas de Gestión de Proyectos en Chile, obteniendo importantes indicios en lo que respecta a la manera como los costos son controlado.

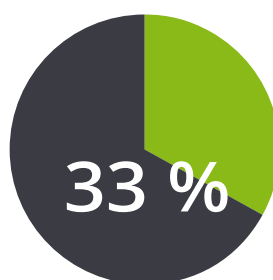
### Cómo se controlan los costos



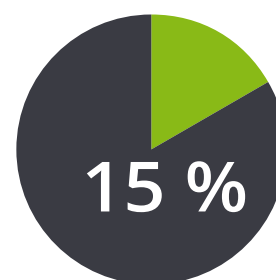
Comparación lineal (presupuesto v/s gastos)



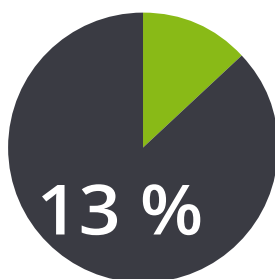
Control de gastos (facturas o egresos)



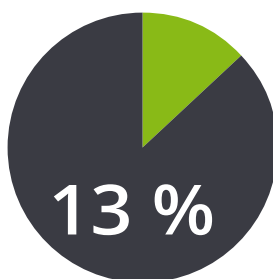
Control de costos por hito



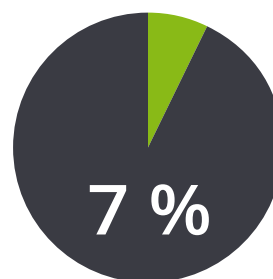
Gestión del valor ganado



No se controlan los costos



Uso de la curva S



No sabe

Si bien se puede reflexionar sobre cuán apropiado es cada uno de los métodos utilizados para el control de los costos mencionados en la encuesta, es preocupante destacar que **1 de cada 5 de las PMO encuestadas no controlen sus costos, o bien, no sepan de qué manera están siendo controlados.**

Para los demás casos, la reflexión debe ir en el sentido si la manera de controlar los costos es la adecuada para el tipo de proyecto que se gestiona, en consideración de aspectos como horizonte de planificación, presupuesto total, particularidades asociadas a cada

industria, además de la capacidad de acción que entregue cada método, es decir, si se anticipa, o simplemente informa desvíos ya materializados.

Para fortalecer el aporte de la PMO se requiere incrementar el nivel de madurez en la gestión adecuada de los costos. Una PMO más madura generará menos sobrecostos en los proyectos que acompaña. Y para avanzar, deberá la PMO abordar medidas en relación a cada dimensión de la madurez en gestión de proyectos: **PMO, Procesos y Metodologías, Personas y Herramientas.**

Considerando la dimensión **PMO**, la organización deberá, por ejemplo, incorporar en la visión sobre el rol que desempeña, el liderazgo para impulsar las mejoras a las capacidades asociadas a la gestión de los costos en la organización.

En cuanto a la dimensión **Procesos y Metodologías**, la PMO deberá estar en capacidad de proveer recomendaciones sobre las metodologías y los procesos más adecuados para la gestión de los costos a partir de las características propias de cada proyecto, asegurándose que éstas sean aplicadas a de manera correcta a través de cada una de las fases.

En este punto se hace relevante impulsar el cambio de enfoque en la gestión de los costos, la capacidad que genere la PMO para anticiparse a los posibles desvíos, que permita a jefes de proyecto tomar mejores decisiones en el momento oportuno, más que reportar a posterior cuáles fueron los desvíos resultantes.

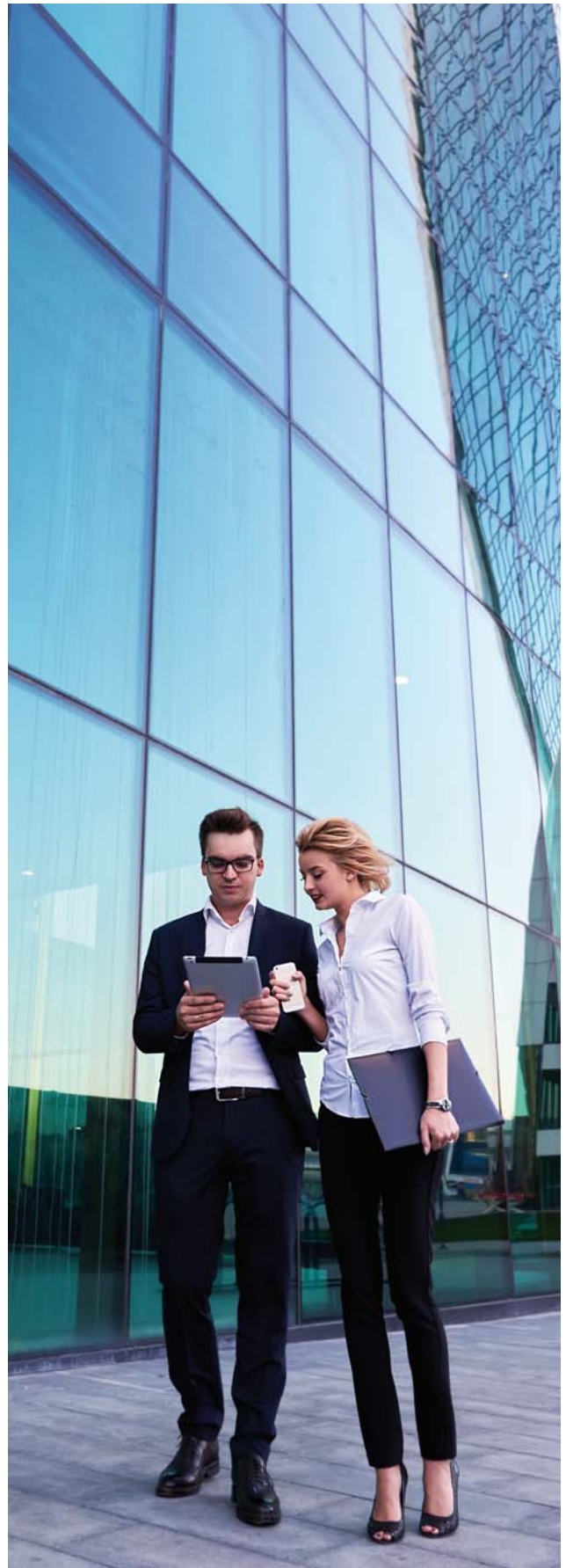
Adicionalmente, la PMO deberá ser capaz de identificar los desafíos propios de cada tipo de proyecto, y estar en capacidad de otorgar respuestas apropiadas para los distintos grupos de interesados. Para proyectos de capital, por ejemplo, se hace bastante relevante generar la confianza en relación a la calidad de las decisiones sobre inversión, así como la tranquilidad de que los costos son eficientemente planificados, gestionados y controlados en cada una de las etapas.

Considerar la dimensión **Personas** requerirá de la PMO ocuparse de las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia particular en gestión de costos de proyectos y programas, que deban tener sus integrantes.

Deberá también asegurarse que los jefes de proyecto comprendan que es también su responsabilidad contar con las capacidades requeridas para una gestión adecuada de los costos, o en caso que no estén disponibles estas capacidades, tener la disposición de desarrollarlas y aplicarlas.

Finalmente, en cuanto a la dimensión **Herramientas**, deberá la PMO contar con el conocimiento suficiente para asesorar y hacer uso de las herramientas apropiadas para la gestión de los costos, o en su caso, proveer complementos (plantillas, toolkit) al uso de las herramientas ya disponibles (ej: sistemas de gestión financiera, de rrhh), ya que en muchos casos, la decisión sobre su implementación trasciende la ejecución de proyectos particulares, y la adquisición de herramientas propias para la gestión de proyectos no es viable.

En resumen, nos queda reflexionar sobre la gran responsabilidad que tiene las PMO en relación a la correcta gestión de los costos a través de todas las fases del proyecto, y considerar la invitación a tomar medidas en pos del incremento del nivel de madurez en cada una de las dimensiones. La PMO debe enfocarse en estar siempre en condiciones para mantener e incrementar su aporte valioso a las organizaciones, especialmente en la gestión de aquellos proyectos que representen un desafío a las capacidades ya conocidas de los equipos que las integran.



## Fuentes



**El Valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones 2016.** Santiago: Deloitte. Deloitte. (2016).

**Innovative Verwaltung 2013.** Fehlentwicklungen bei öffentlichen Großprojekten - Ursachen und Ansätze zu deren Vermeidung (Desarrollos fallidos en grandes proyectos públicos- motivos y enfoques para evitarlos) (Budäus, D. / Hilgers, D.)

Publicado en Innovative Verwaltung edición 12/2013. Consultado el 10-04-2017

[http://www.dietrich-budaeus.de/dokumente/Aufsatz\\_Innovative\\_verwaltung.pdf](http://www.dietrich-budaeus.de/dokumente/Aufsatz_Innovative_verwaltung.pdf)

**Großprojekte 2015:** Warum Großprojekte fast immer im Desaster enden (Por qué los grandes proyectos casi siempre resultan en desastres)

Consultado el 10-04-2017

<https://www.welt.de/wirtschaft/article146922351/Warum-Grossprojekte-fast-immer-im-Desaster-enden.html>

**Publicgovernance.de 2015.** Datenbank: Infrastruktur-Großprojekte in Deutschland (Base de datos: Grandes proyectos de infraestructura en Alemania)

Consultado el 10-04-2017

[https://publicgovernance.de/docs/PG-Fruehjahr\\_2015\\_Datenbank\\_Infrastruktur-Grossprojekte\\_in\\_Deutschland.pdf](https://publicgovernance.de/docs/PG-Fruehjahr_2015_Datenbank_Infrastruktur-Grossprojekte_in_Deutschland.pdf)

El aporte de la PMO en la correcta gestión de los costos de los proyectos

**Carlos Sánchez**

Consultor Organizational Project Management  
Deloitte

**Oficina central**

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Fono: (56) 227 297 000  
Fax: (56) 223 749 177  
deloittechile@deloitte.com

**Regiones**

Simón Bolívar 202  
Oficina 203  
Iquique  
Chile  
Fono: (56) 572 546 591  
Fax: (56) 572 546 595  
iquique@deloitte.com

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta  
Chile  
Fono: (56) 552 449 660  
Fax: (56) 552 449 662  
antofagasta@deloitte.com

Los Carrera 831  
Oficina 501  
Copiapó  
Chile  
Fono: (56) 522 524 991  
Fax: (56) 522 524 995  
copiapo@deloitte.com

Alvares 646  
Oficina 906  
Viña del Mar  
Chile  
Fono: (56) 322 882 026  
Fax: (56) 322 975 625  
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485  
Piso 7  
Concepción  
Chile  
Fono: (56) 412 914 055  
Fax: (56) 412 914 066  
concepcionchile@deloitte.-  
com

Quillota 175  
Oficina 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Fono: (56) 652 268 600  
Fax: (56) 652 288 600  
puertomontt@deloitte.com

# Deloitte.

[www.deloitte.cl](http://www.deloitte.cl)

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/cl/acercade](http://www.deloitte.com/cl/acercade) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2017 Deloitte. Todos los derechos reservados