



IV congreso regional de
dirección de proyectos/
latinoamérica sur/



CRITERIOS DE EXITO PARA PROYECTOS (Project success criteria)

Alejandro M. Polanco Carrasco, PMP®

CONTENIDO

1. Reflexiones previas y marco conceptual
2. Conceptos y enfoques asociados al éxito
3. Proyecto “exitoso”
4. Criterios de Éxito para proyectos
5. Enfoque del BSC a proyectos
6. Tabla de Criterios de éxito e indicador global
7. Ciclo de Satisfacción de los Stakeholders
8. Conclusiones

1 Reflexiones previas y marco conceptual:

¿ QUÉ ES UN PROYECTO EXITOSO ?

La respuesta depende de:

- quien hace la pregunta
- quien responde la pregunta
- si se pregunta antes de hacer el proyecto
- si se pregunta después de hacer el proyecto

Previamente es importante tener claro la diferencia entre Objetivo y Requisito:

OBJETIVO : Una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr o un fin que se desea alcanzar , un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar.

REQUISITO: Una condición o capacidad que un sistema, producto, servicio, resultado o componente debe satisfacer o poseer para cumplir con un contrato, norma especificación u otros documentos formalmente impuestos.
Los requisitos incluyen las necesidades ,deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del sponsor, cliente y de otros interesados.

Por mucho tiempo se ha considerado un proyecto exitoso como aquel que cumple con sus objetivos en tiempo, costo y con un producto de calidad



¿ es válido este enfoque en la actualidad ?

OTRO ENFOQUE :
LAS DEMANDAS
CONCURRENTES PARA
UN PROYECTO



ALTERNATIVAMENTE
SE PUEDE HABLAR
DE LOS 4 OBJETIVOS
MAYORES A CUMPLIR

2 Conceptos y enfoques asociados al éxito



CALIDAD

Es un concepto que ha evolucionado en el tiempo a través de diferentes enfoques complementarios, por ejemplo:

- **ISO 9000** requisitos inherentes, implícitos, explícitos, gestión, mejora
- **TQM** calidad incluye todos los procesos de la empresa, los operacionales y los de apoyo
- **Six Sigma** reducción drástica de errores: 3,4 defectos por millón, enfoque de procesos y énfasis en la mejora de problemas

- **PREMIOS** modelos de gestión empresarial hacia la excelencia, criterios globales para todas las operaciones de la empresa.
- **CPI-MC** enfoque de procesos y mejora continua de éstos
- **PMI** requisitos del producto del proyecto y requisitos para la gestión del proyecto

En el concepto de calidad, a veces se incluyen los requisitos de Seguridad, Medio Ambiente, Responsabilidad Social entre otros.

También en algunos industrias se tiende a considerar los requisitos de plazos y costos como parte de la calidad.

Algunos autores hablan entonces de “Calidad Integral” .

PROYECTO DE CALIDAD

¿Cómo definir un proyecto de Calidad ?

- Un proyecto de excelente producto, terminado fuera de plazo y con sobre costo. **¿es un proyecto de calidad?**
- Un proyecto de excelente producto, terminado fuera de plazo y con ahorro de costo. **¿es un proyecto de calidad?**
- Un proyecto de excelente producto, terminado en plazo y en costo, pero con el cliente insatisfecho. **¿es un proyecto de calidad?**
- Un proyecto que cumple las especificaciones, terminado fuera de plazo y con sobre costo, con un cliente satisfecho. **¿es un proyecto de calidad?**

Una respuesta se encuentra en el PMBOK ®Guide(2004) , página 8:

“ Los proyectos de alta calidad entregan el producto, servicio o resultado requerido con el **alcance** solicitado, puntualmente y dentro del presupuesto “

Esto significa que un proyecto de alta calidad, debe cumplir con la Calidad, Alcance, Plazo y Costo , es decir con los 4 “objetivos mayores”

Sin embargo , no hay consenso de que un proyecto que cumpla con los 4 objetivos mayores, pueda considerarse un proyecto **exitoso**.

Es necesario entonces definir el concepto de proyecto “exitoso” , la importancia y significado que la “calidad” tiene para el proyecto específico, los criterios adicionales que se deben cumplir y fundamentalmente desde que perspectiva se evalúa el proyecto .

3 PROYECTO EXITOSO

Este es un tema muy relevante para los inversionistas, para proyectos con financiamiento internacional, proyectos de instituciones gubernamentales, proyectos emblemáticos y para el desarrollo del project management.

Durante las últimas décadas se han realizado múltiples estudios respecto al tema, Pinto, J.K. & D.P. Slevin(1988), Baccarani (1999), Stewart (2001) , Kupakuwana,P.S. and van der Berg,G.J.H (2005) entre otros y se puede identificar los siguientes principios comunes:

1. El éxito en general se asocia a la efectividad, la que puede definirse como el **cumplimiento** de objetivos-requisitos **predefinidos y jerárquicos**.
2. El éxito del proyecto esta relacionado con la percepción que cada stakeholder tiene respecto al **cumplimiento con sus expectativas**.
3. Los stakeholders pueden tener puntos de vista diferentes o contrapuestos y deben **tomarse en cuenta y ponderarse** adecuadamente para lograr tener una visión global respecto al éxito o fracaso del proyecto.

El definir el concepto de proyecto exitoso es complejo y en cierto modo “subjetivo”. Por ejemplo Baccarani, 1999 ha identificado las siguientes restricciones y supuestos :

- El cumplir con las especificaciones parece NO suficiente para considerar un proyecto como exitoso.
- Cada criterio de éxito del proyecto puede ser diferente según la fase del ciclo de vida de éste.
- El éxito del proyecto podría ser parcial (es decir se puede definir un grado o nivel de éxito)
- La satisfacción de cada stakeholder podría NO ser siempre manejable (es decir controlable por el proyecto).
- La medición “objetiva” del éxito de un proyecto podría NO ser posible.

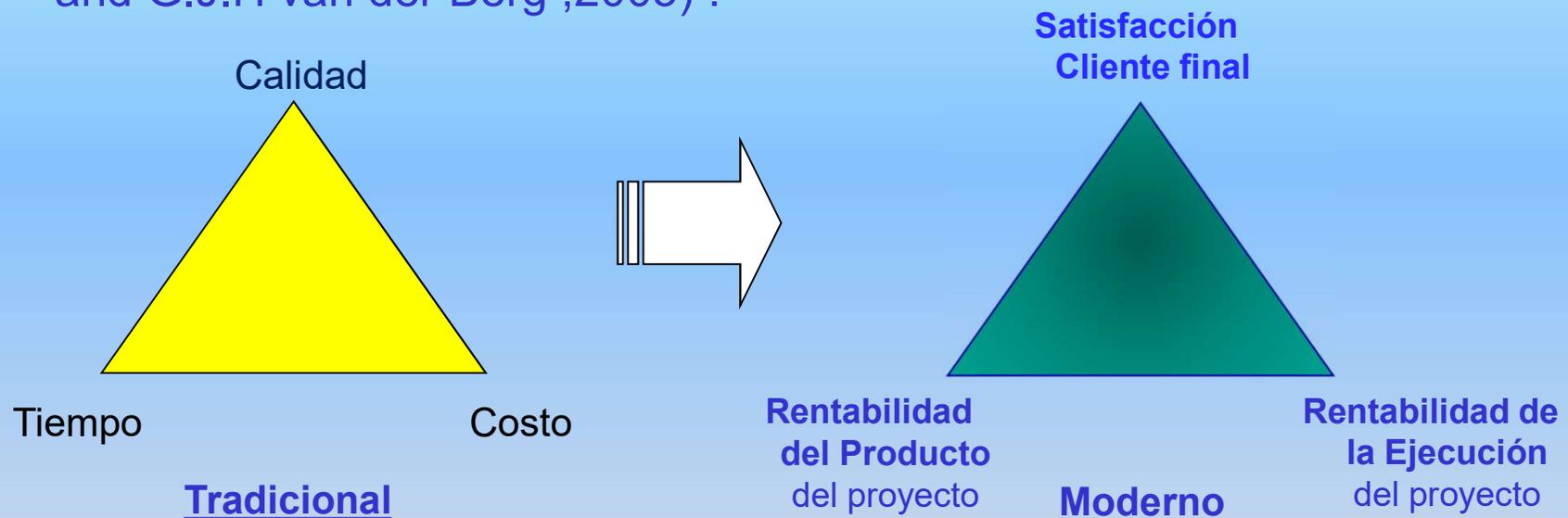
Adicionalmente en el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders es necesario diferenciar (Baccarani, 1999) la perspectiva **local** y la perspectiva **global** :



Un proyecto puede ser considerado exitoso por algunos stakeholders desde una perspectiva local y un fracaso por otros desde la perspectiva global

4 Criterios de éxito

Un enfoque moderno y mas amplio de criterios de éxito para proyectos fue planteado como un nuevo triangulo (P.S Kupakuwana and G.J.H van der Berg ,2005) :



Sin embargo estos 3 nuevos criterios de éxito son muy globales y los aspectos propios del project management del proyecto quedan implícitos así como también la satisfacción de todos los stakeholders.

Otra propuesta fue desarrollada por Baccarani ,1999 y plantea que el éxito del proyecto es función de 2 factores : los resultados del producto y de los resultados del project management:



Una integración del enfoque anterior se propone agrupando los criterios en solo 3 grupos:



Sin embargo en este despliegue, los objetivos y expectativas del Cliente quedan implícitas, como consecuencia del desempeño económico y de los entregables.

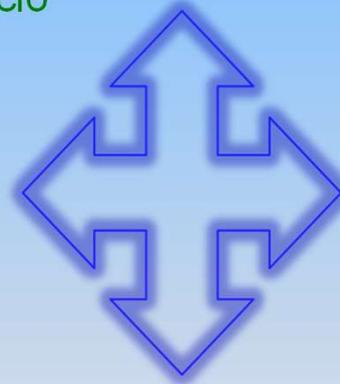
Para lograr un despliegue mas detallado se puede aplicar el enfoque BSC (Balanced Score Card, introducido por Kaplan y Norton, 1996) al proyecto.

5 Enfoque del Balanced Score Card a proyectos

Este enfoque (Wendy E. Stewart, 2001) considera el balance entre 4 perspectivas de desempeño del proyecto, según los objetivos estratégicos y objetivos operacionales :

Perspectiva Económica
objetivos económicos del dueño c/r
producto del proyecto en su negocio

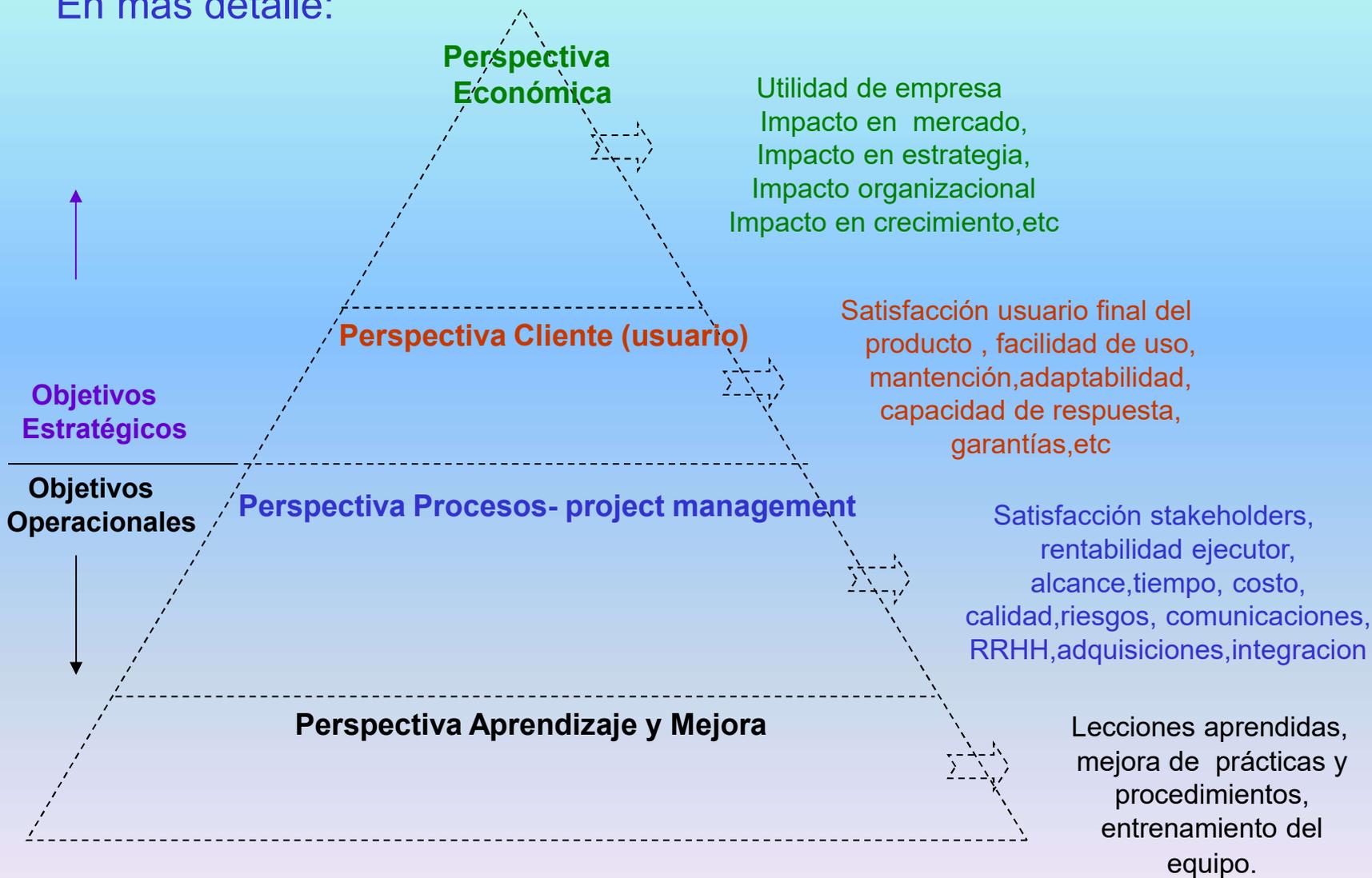
Perspectiva Cliente (usuario)
objetivos c/r al producto del
proyecto



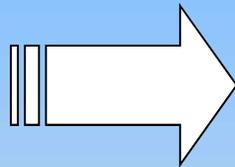
**Perspectiva de Procesos
(project management)**
objetivos propios del project
management en la
ejecución del proyecto

**Perspectiva
Aprendizaje y Mejora**
objetivos del dueño y
del ejecutor del
proyecto c/r al proyecto

En mas detalle:



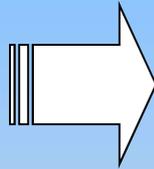
PERSPECTIVA ECONÓMICA



Indicadores:

- Contribución a la utilidad
- Participación mercado
- Nuevas oportunidades
- Crecimiento de la utilidad
- Crecimiento de volumen negocio
- Contribución objetivo estratégico
- otros

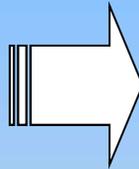
PERSPECTIVA CLIENTE- USUARIO



Indicadores:

- Cumplimiento con lo ofrecido
- Satisfacción requisitos de entrega
- Satisfacción requisitos de uso
- Satisfacción requisitos de mantención
- Satisfacción requisitos de adaptabilidad y cambios
- Satisfacción de requisitos post venta y atención al cliente
- otros

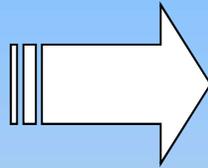
PERSPECTIVA PROCESOS



Indicadores:

- Gestión del Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión de Costos
- Gestión de la Calidad
- Gestión de Riesgos
- Gestión Recursos Humanos
- Gestión Comunicaciones
- Gestión de Adquisiciones
- Gestión de la Integración
- otros

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



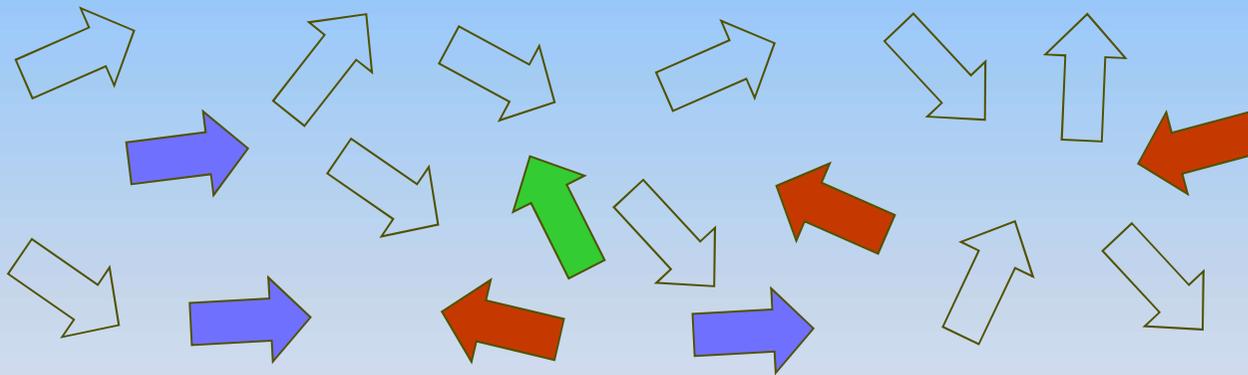
Indicadores:

- Lecciones aprendidas (aplicación)
- Nuevas y mejoras prácticas y procedimientos
- Capacitación técnica del equipo
- Consolidación del equipo para futuros proyectos
- Crecimiento profesional equipo, nuevos líderes
- Contribución a la Base de Conocimientos
- otros

6 Tabla de criterios de éxito-indicador global

Los criterios e indicadores del enfoque BSC son muy amplios y no siempre las 4 perspectivas pueden aplicar al proyecto .

Se propone un análisis por stakeholders, los cuales se deben jerarquizar y agrupar según el enfoque o visión del éxito que cada uno de ellos tiene.



Sin embargo los stakeholders pueden tener incluso puntos de vista contrarios respecto los criterios que definen el éxito del proyecto.

Para los stakeholder seleccionados como relevantes para el éxito, se identifican los factores de éxito y los factores de importancia :

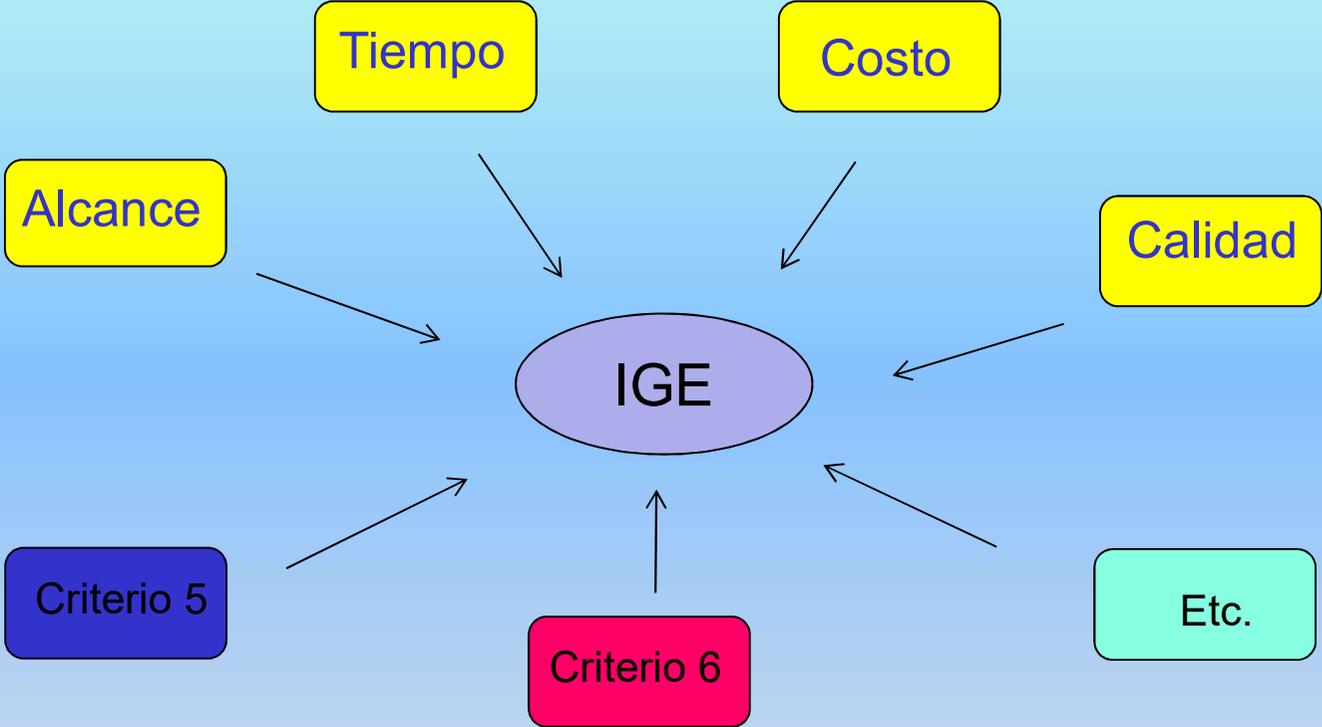
STAKEHOLDER	Factor éxito A	Factor éxito B	Factor éxito C	Factor éxito D	Factor éxito F	Factor éxito G	IMPOR TANCIA
Stakeholder 1							
Stakeholder 2							
Stakeholder 3							
Stakeholder 4							
Stakeholder 5							
Stakeholder 6							
Stakeholder 7							
Stakeholder 8							
Stakeholder 9							
IMPORTANCIA							100%

La construcción de esta matriz es de todas maneras subjetiva y es difícil representar las preferencias de los stakeholders.

Se propone una simplificación que considera un balance entre enfoque antiguo y el nuevo :

GRUPO STAKEHOLDER	Factor de Éxito (cumplimiento con)	Indicador de éxito
1 Project management	Alcance	
	Tiempo	
	Costo	
	Calidad	
2 Usuarios del producto		
3 Beneficiados directos		
4 Beneficiados indirectos		

Indicador Global del éxito del Proyecto (IGE)



Función multi-variable, con un rango de éxito :

- Éxito total
- Éxito preponderante
- Éxito parcial
- Fracaso parcial
- Fracaso total

7. Ciclo de Satisfacción de los Stakeholders

Un aspecto relevante para la evaluación del éxito de un proyecto es que el nivel de satisfacción de los stakeholders cambia durante cada fase del proyecto. Este efecto ha sido denominado “U shaped customer satisfaction curve” , por Michael A. Rizzo,2001.

INICIO:

Hay altas expectativas y confianza en que el proyecto esta bien definido y resultara exitoso. Hay confianza en el equipo del proyecto y todos están felices por la aprobación de inicio.

DESARROLLO:

Empiezan las diferencias con los alcances, requisitos, presupuestos, problemas técnicos, imprevistos, problemas de relaciones interpersonales . El proyecto entra en un estado de “crisis”, hay desconfianza y baja la moral. Hay peligro de terminar el proyecto anticipadamente.

TERMINO:

Se han tomado acciones correctivas y de mejora, logrando un alineamiento con las expectativas, un entendimiento de que hay que cooperar y hay motivación por el pronto termino y por ser parte del éxito del proyecto.

8. CONCLUSIONES FINALES



Los criterios tradicionales de cumplimiento con el alcance, tiempo, costo calidad NO son suficientes para evaluar el éxito o fracaso de un proyecto.



El éxito del producto del proyecto una condición necesaria pero no suficiente para el éxito del proyecto.



El éxito es una percepción y por tanto se debe guiar hacia criterios pre establecidos y medibles objetivamente, asegurando que representen las expectativas-requisitos de los stakeholders.



Hay que ordenar y priorizar los diferentes requisitos de cada uno de los stakeholders. La diferenciación, jerarquización de los requisitos podría permitir una visión global del cumplimiento y con ello del nivel de éxito del proyecto.



Cada proyecto es diferente y cada fase también , luego puede ser necesario revisar y modificar los criterios durante el proyecto La medición del éxito es temporal, según la fase del proyecto.



El éxito del proyecto esta relacionado con stakeholders satisfechos, depende del tipo de proyectos, esta asociado a beneficios actuales y/o futuros.



El éxito del proyecto puede quedar condicionado por un solo evento predominante (positivo o negativo) relacionado con un grupo de stakeholders específico.



Los criterios y metodologías de evaluación del éxito proyecto deben seguir desarrollándose y evolucionando desde prácticas, a best practices y finalmente a un estándar.

REFERENCIAS

1. Project Management Institute (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge.
2. Pinto, J.K. & D.P. Slevin, Project Success: Definitions and Measurement Techniques, Project Management Journal #19, Project Management Institute, 1988, pp67-75.
3. Pinto, Jeffrey K., and Dennis P. Slevin, Project Success: Definitions and Measurement Techniques, Project Management Journal, vol xix, No. 1, Project Management Institute, Upper Darby, PA, 1988, pp70-71.
4. Chang,A.S.,Ibbs,C.W.(1999,Dec) Designing levels for A/E Consultant Performance Measures . PM Journal;30,4,42-54
5. Baccarani,D. (1999,Dec)The Logical Framework Method for Defining Project Success. PM Journal ; 30,4,25-32
6. Stewart,W. (2001,March) Balanced Scorecard for projects.PM Journal;32,1,38-53
7. Kupakuwana,P.S . and van der Berg G.J.H.(2005,may) The Goalposts for Project Success have moved-A Marketing View. Cost Engineering ;47,5,28-34
8. Parviz F.Rad , Ginger Levin 2006 Metrics for Project Management, formalized approaches, chapter 2, pages 33-35
9. Rizzo,M. (2001,May) The U-Shaped Customer Satisfaction Effect . PM Network , page 54
10. Do Ba Khang, Tun Lin Moe (March ,2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects:A Life - Cycle Based Framework . PM Journal ;39,1,72-84

Muchas gracias

Alejandro Polanco, PMP®

Presidente PMI Santiago Chile Chapter

alejandro@polancoconsultores.cl