

Enrique Cappella, ecappella@sinergiagroup.com, Teléfono: (506) 2220-0440

Descripción:

El taller permite hacer un análisis del valor percibido por los Stakeholders de proyectos de gobierno digital. Con el apoyo del facilitador, los participantes harán un diseño de los entregables requeridos en un proyecto o programa de gobierno digital para que los diferentes Stakeholders perciban valor desde sus filtros personales, posiciones, intereses, sistemas motivacionales, entre otros. Para facilitar el taller se utilizan: la Teoría de la Conciencia de Relaciones, los conceptos de la Gestión del Valor, los conceptos de dirección de proyectos basados en valor y técnicas de facilitación que garantizarán la recolección y organización de los insumos y trabajo colaborativo de todos los participantes en una.

Contenidos:

Primera Parte: Comprender al Gestión del Valor:

1. Entender la gestión de valor y la definición del éxito en la gestión del valor
2. Entenderme a mí mismo y cómo percibo el valor
3. Entender a los demás y cómo perciben el valor
4. Que es valor?
5. Qué es la Gestión del Valor?

Segunda Parte : Trabajo en Equipo

6. Identificar stakeholders
7. Cuáles son los valores que perciben y porqué?
8. Cómo satisfacer esos valores?
9. Cuándo satisfacerlos

Tercera Parte : Acuerdo de Equipo (integración):

10. Presentaciones de la forma en cada sistema motivacional hace la gestión del valor
11. Integración de los acuerdos de equipo para hacer gestión del valor
12. Conclusiones:
 - a. Análisis del trabajo colaborativo
 - b. Proceso de mejora continua (Plan, Hacer, Control, Actuar)
 - c. Uso de técnicas de trabajo en equipo

Premisas:

1. El precio es lo que usted paga, el valor es lo que usted recibe
2. El valor del negocio es lo que su cliente percibe que vale la pena pagar
3. El éxito se obtiene cuando se logra el valor del negocio
4. Cuando un cliente acepta un contrato para un entregable, el cliente está buscando el valor del entregable
5. Seguir el plan de proyecto hasta la conclusión no siempre es el éxito, si los cambios relacionados en el negocio eran necesarios pero nunca se implementaron.
6. Cada organización (cliente) tiene su propia definición de éxito
7. Para lograr el valor percibido y finalmente el éxito de la relación con el cliente (el proyecto), el Director de Proyectos debe ver el valor a través de los ojos del cliente.

8. El proyecto debe producir productos y servicios distintivos con características que son valiosos para sus clientes.
9. Hay dos tipos de valores:
 - a. **Fundamentales**: afecta la cultura de la compañía en la forma en que la gente trabaja. Deben lograrse en el corto plazo para la continuidad de las operaciones del negocio. Incluye metodologías y procesos.
 - b. **Estratégicos o Innovadores**: generalmente son internos. Son valores que deben lograrse en el largo plazo para garantizar la sobrevivencia y crecimiento de la compañía. Incluye mantener una lista de clientes y un pipeline de proyectos.
10. Satisfacer los valores de todos los stakeholders trae conflictos.

Definiciones :

1. El valor ha sido definido como la relación entre Calidad y Costo, Función y Costo, Beneficio y Costo, Rendimiento y recursos, Satisfacción de necesidades y uso de recursos, Beneficios e inversión.
2. En todas las definiciones se considera la satisfacción de una necesidad explícita o implícita y los recursos invertidos para lograrla.
3. La Gestión del Valor consiste en la aplicación combinada de metodologías de valor y otras metodologías al nivel organizacional para mejorar la efectividad organizacional.
4. “En el contexto de la Gestión del Valor, el Valor se puede describir como la relación entre la satisfacción de la necesidad y los recursos usados para lograr esa satisfacción”

La Gestión de Valor: un estilo de gestión

1. Se basa en tres principios:
 1. Enfoque en objetivos y metas: las necesidades de los stakeholders y los factores críticos de éxito.
 2. Enfoque en la función: el propósito del producto, el sistema o el servicio.
 3. La conciencia continua del valor: las medidas para mejorar e innovar.
2. El principal factor de éxito de las metodologías de valor, han sido siempre su enfoque en resultados tangibles. Comienza con el análisis de las necesidades de los stakeholders, sus expectativas y la transformación en objetivos medibles, por medio de las opciones más rentables. Luego se debe enfocar en entregar los resultados basados en los beneficios esperados. El elemento clave es el vínculo directo entre las necesidades y los resultados.

La Gestión de Valor y la Dirección de Proyectos

1. Seguir el plan de proyecto hasta la conclusión no siempre es el éxito, si los cambios relacionados con el negocio y que eran necesarios, nunca se implementaron
2. Cuando un cliente contrata un entregable, en realidad está buscando el valor en el entregable
3. Para lograr el valor percibido y finalmente el éxito de la relación con el cliente (el proyecto), el PM debe ver el valor a través de los ojos del cliente.
4. El proyecto debe producir productos y servicios distintivos con características que son valiosos para sus clientes.
5. Los Directores de Proyectos deben buscar y entender la definición de valor del cliente y estar preparados para satisfacer los intereses de todos los stakeholders.
6. Hay dos tipos de valores:

- a. **Fundamentales:** afecta la cultura de la compañía en la forma en que la gente trabaja. Deben lograrse en el corto plazo para la continuidad de las operaciones del negocio. Incluye modelos y procesos.
- b. **Estratégicos o Innovadores:** generalmente son internos. Son valores que deben lograrse en el largo plazo para garantizar la sobrevivencia y crecimiento de la compañía. Incluye mantener una lista de clientes y un pipeline de proyectos.

Los procesos de la Gestión del Valor son los siguientes:

1. *Hacer Sentido:* incluye el análisis funcional para entender la situación actual y llegar a un acuerdo sobre los factores críticos de éxito y los indicadores de desempeño.
 - Paso 1: hacer un análisis de los stakeholders. Comprende la identificación, clasificación y su priorización
 - Paso 2: hacer un análisis funcional para determinar las necesidades y expectativas de los stakeholders, traduciéndolos en beneficios esperados.
 - Paso 3: identificar los Factores Críticos de Éxito del programa o proyecto para su priorización, que darán soporte a las decisiones a través del proceso de entrega.
 - Paso 4: establecer los indicadores de desempeño de los factores críticos del éxito.
2. *Idealización:* es la generación creativa de alternativas que permiten que el proceso sea creativo.
3. *Elaboración:* consiste en la evaluación de alternativas en términos de su posibilidad y contribución a los beneficios esperados.
 - Esta fase de la Gestión del Valor combina la evaluación y el desarrollo.
 - Es la evaluación de las alternativas que ha sido creadas y el desarrollo de las opciones viables.
 - Usa técnicas tales como viabilidad, análisis costo beneficio, matrices de pesos, análisis de riesgo, estimaciones, etc.
4. *Opciones:* es la selección o priorización de las mejores opciones en relación con los factores críticos de éxito.
5. *Mejoramiento Continuo:* evaluación y control del proceso basado buscando los ajustes necesarios para mejorar.

Conflictos por el Valor:

1. El PMBOK Guide (PMI, 2000, p.18) establece que uno de los mayores retos de la Dirección de Proyectos es “encontrar la resolución apropiada a las diferencias entre los stakeholders.
2. El VM Standard (BSI, 2000) indica que “los stakeholders. . Pueden tener puntos de vista diferentes de los que representa valor. El objetivo es reconciliar dichas diferencias.
3. Los Directores de Proyectos deben lidiar con una multitud de stakeholders, todos con diferentes percepciones de valor y a diferentes niveles de interés y manejo.
4. El Director de Proyectos tendrá que tomar decisiones que benefician algunos stakeholders mas que a otros, por lo que existe el riesgo de que algunas decisiones resulten en conflicto.
5. Tarde o temprano todos estarán en una posición en la que deben decidir sobre un interés personal o un interés organizacional.
6. El Director de Proyectos y su equipo deben asegurarse que todos los stakeholders fueron identificados y que su influencia e intereses se entienden plenamente. Algunas veces, los directores de proyectores deben tomar decisiones que impactarán negativamente a algunos stakeholders.

Éxito del Proyecto:

1. El éxito no es necesariamente lograr el proyecto dentro de los tres límites (T,\$,Q).
2. El éxito es cuando se logra el valor planificado del negocio dentro de las restricciones y supuestos.
3. Por lo tanto, el valor debe estar incluido en la definición de éxito.
4. La definición de éxito depende del entorno, cliente, organización, etc.
5. Para lograr el éxito debemos aprender a ver las necesidades a través de los ojos de los stakeholders.

Éxito en la Gestión del Valor:

1. El principal factor de éxito de las metodologías de valor han sido el enfoque en los resultados tangibles.
2. Esto comienza con el análisis de las necesidades de los stakeholders y sus expectativas y la traducción en objetivos medibles abordados mediante las opciones más rentables.
3. Luego se debe empoderar al equipo para entregar resultados en línea con los beneficios esperados.
4. La clave es el vínculo directo entre las necesidades y los resultados.

Percepción de los Stakeholders

1. Cada stakeholder puede tener diferentes percepciones de valor y la percepción no está relacionada necesariamente con el valor del negocio.
2. Los Directores de Proyectos deben lidiar con una multitud de Stakeholders y cada uno probablemente tendrá una percepción de valor diferente.
3. La percepción depende de diferentes filtros: cultura, ética, religión, burocracia, etc.
4. El valor es una percepción.
5. El valor es lo que su cliente percibe que tiene precio.
6. Cada stakeholder puede tener una percepción del valor y dicha percepción no es necesariamente un valor basado en el negocio.
7. El éxito depende del «valor logrado percibido»
8. **Para lograr valor, los Directores de Proyectos deben ser capaces de ver el valor por medio de los ojos de los clientes.**

Bibliografía:

1. Teoría de Conciencia de Relaciones, Elías Porttter.
2. Kezner y Saladis. Value Driven Project Management, 2010
3. Michel Thiry, in Chapter Nine: Value Management: A Group Decision-Making Process to Achieve Stakeholders' Needs and Expectations in the Most Resource-Effective Ways. The Wiley Guide to Project, Program and Portfolio Management. by Peter W. G. Morris and Jeffrey K. Pinto (eds) , John Wiley & Sons © 2007