

# Informe ejecutivo

del desarrollo de la gestión  
de proyectos en La Rioja



# Índice

Prólogo	5
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Objeto del estudio	6
1.2. El Think-TIC y la dirección de proyectos	7
<b>2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RESUMEN EJECUTIVO</b>	
2.1. Definiciones	10
2.2. Características metodológicas generales de la muestra elegida	10
2.3. Características generales del cuestionario	11
2.4. Indicadores seleccionados	11
2.5. Índice de desarrollo en la gestión de proyectos	12
2.6. Ámbitos de análisis para los indicadores de estudio	13
<b>3. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE INDICADORES</b>	
3.1. Resultados globales	14
3.2. Resultados por número de empleados	17
3.3. Resultados por sector de actividad	19
3.4. Resultados por ámbito de la organización	21
3.5. Resultados por cargo de la persona que responde	23
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>25</b>
<b>ENCUESTA REALIZADA</b>	<b>28</b>



## Prólogo

Inmersos en la crisis sanitaria de la COVID-19, no son pocos los retos a los que las organizaciones, grandes y pequeñas, han de hacer frente y demostrar su resiliencia y flexibilidad en adaptar la planificación estratégica de principios de año a las nuevas circunstancias de alta incertidumbre. Valorar el impacto de los últimos acontecimientos y buscar nuevas oportunidades que hay que saber explorar.

Diferentes sondeos en empresas españolas, como los de KPMG en colaboración con la CEOE durante el 2020 han puesto de manifiesto las prioridades estratégicas de las compañías para los próximos meses. Las mejoras de procesos (un 60% de los directivos encuestados), la transformación digital (un 57% de la muestra) y el lanzamiento de nuevos productos y servicios (un 45% de las organizaciones consultadas) son las más destacadas. Innovar en tiempos tan variables y complejos se convierte en una necesidad que se ha visto reflejada en estas encuestas. Una apuesta por la innovación y la tecnología disruptiva es valorada en casi uno de cada tres organizaciones, y a la hora de renovar el modelo productivo en general, dos de cada tres empresarios (el 65%) apuntaba la necesidad de incrementar la inversión en I+D.

Desde la Consejería de Desarrollo Autónomo de La Rioja, a través de la Dirección General de Reindustrialización, Innovación e Internacionalización creemos que buscar formas diferentes de hacer las cosas se facilita mediante herramientas como la gestión por proyectos innovadores, una batería de retos que desate la imaginación y abra espacios nuevos de trabajo y oportunidades.

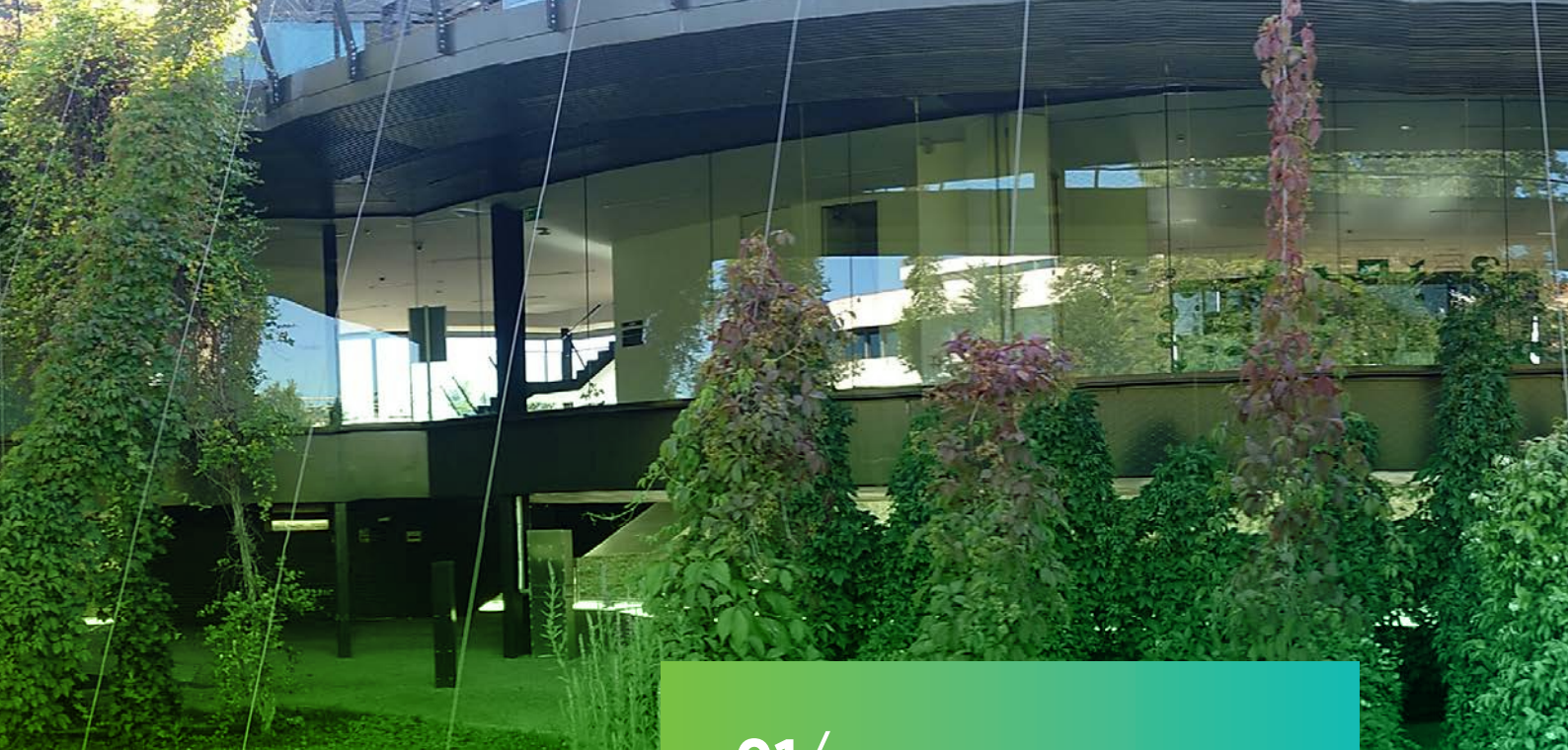
Uno de los objetivos perseguidos por esta Dirección General es dar a conocer las herramientas, nomenclaturas y lenguaje utilizado internacionalmente en la dirección de proyectos y como hacer evolucionar las organizaciones hacia un modelo de gestión por proyectos.

Llegados a este punto, surge la necesidad de conocer el nivel de conocimientos e implantación de la gestión por proyectos en las empresas riojanas, y por ende, conocer las percepciones y capacidades para afrontar retos como proyectos innovadores.

Somos conscientes de que tenemos que seguir impulsando las buenas prácticas de gestión por proyectos, alentando el uso apropiado de estos conocimientos, adquiridos durante años de experiencia y, como no, también gracias a ese granito de arena aportado en los cursos y jornadas del Think-TIC que han hecho a La Rioja y a la Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos en un referente del norte de España.

La historia nos demuestra que de las crisis surgen los grandes avances. Ahora es el mejor momento para repensar, reinventar, reindustrializar y regenerar las ilusiones y expectativas anteriores a la pandemia. En este informe se quiere poner un punto y aparte para empezar a continuar en la senda de la mejora continua, sentirnos más competitivos y ser más eficientes.

*Dirección General de Reindustrialización,  
Innovación e Internacionalización*



# 01/ Introducción

## 1.1. Objeto del estudio

La Dirección General de Reindustrialización, Innovación e Internacionalización, en adelante DGRII, dependiente de la Consejería de Desarrollo Autónomo de La Rioja, tiene entre sus objetivos observar la evolución y las necesidades de los sistemas productivos para adaptar los mismos a los requerimientos del tejido empresarial riojano.

En este sentido, desde el Gobierno de La Rioja, se trabaja activamente en la capacitación tanto de los profesionales del sector privado como de la propia administración en la gestión de proyectos y se impulsan eventos de relevancia nacional y foco internacional para la difusión de buenas prácticas en esta disciplina, como han sido las Jornadas de Dirección de Proyectos.

En los últimos años, la gestión de proyectos ha adquirido un protagonismo creciente en el día a día de las organizaciones. No en vano, la propia Comisión Europea se fijó en ella como herramienta clave para la mejora de la gestión y desarrolló su propia metodología (PM<sup>2</sup>), que lanzó en abierto en 2018.

Durante la presentación de dicha metodología en La Rioja, un aspecto que adquirió relevancia fue la ausencia de herramientas de evaluación sobre el uso de la gestión de proyectos a nivel regional y nacional. Ante esta circunstancia, La Rioja recogió el testigo y buscó la forma de llevarlo a cabo.



## 1.2 El Think-TIC y la dirección de proyectos

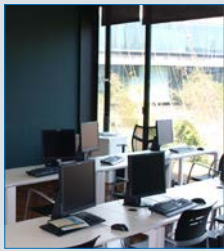
La DGR11 a través del Centro Nacional de Formación en Nuevas Tecnologías, Think-TIC, lleva más de 10 años realizando una labor de concienciación, difusión y capacitación de los gestores de proyectos y, por extensión, a los directores de proyectos de las empresas, consultoras, administración y profesionales vinculados con dicha disciplina.

Se podrían destacar gran cantidad de hitos que han marcado el camino hacia el liderato en toda la franja norte de España en la promoción y formación de las empresas en la dirección de proyectos con metodologías reconocidas internacionalmente como pueden ser PMP, Prince2, etc.

**40% EXCEDEN**

**50% RETRASAN**

Tomando como referencia estudios internacionales, "más de un 40% de los proyectos exceden su presupuesto y casi un 50% se retrasan" (PMI, 2018). Esto supone, a nivel mundial, la pérdida de "un millón de euros cada 23 segundos" (Brightline Initiative, 2018). Siendo conscientes de la relevancia de la gestión de proyectos, la Comisión Europea está promoviendo un mejor desempeño a nivel europeo, con iniciativas como PM<sup>2</sup> (metodología de gestión de proyectos respaldada por la propia Comisión).



Impartición del primer curso de dirección de proyectos PMP de PMI en La Rioja.

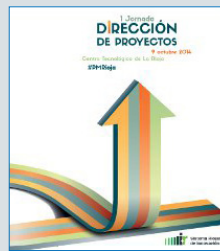
2011



Inicio de contactos con el Project Management Institute (USA).

Antiguos alumnos crean la asociación Riojana APGP

2012



Celebración de la primera jornada de Dirección de Proyectos.

2014



Primeras Project Sessions

2015

El primero de los hitos se remonta a noviembre de 2011, con la impartición del primer curso de preparación para la certificación de dirección de proyectos PMP de PMI en La Rioja.

Fruto de este evento y respondiendo al interés suscitado en los participantes por la formación recibida, se decidió dar un segundo paso y posibilitar que los alumnos se habilitasen oficialmente en esta metodología. En 2012 se iniciaron los contactos pertinentes con el Project Management Institute (USA), una de las instituciones más prestigiosas a nivel internacional en la gestión de proyectos, para convocar los exámenes de certificación en las instalaciones del centro.

Los primeros exámenes de certificación fueron en febrero de 2012 y, dado el éxito de esta iniciativa se ha seguido trabajando durante los años posteriores y siempre que ha habido demanda en el tándem formación-certificación. Se ha formado a más de 743 profesionales riojanos en diferentes metodologías y herramientas vinculadas con la gestión de proyectos (PMP, ACP, Scrum, Prince2, Jira, Project, etc.) en un total de 50 actuaciones.

Otro importante hito fruto de estos primeros pasos, también se realizó en 2012 cuando un grupo de alumnos inquietos y emprendedores se reunió, en las instalaciones del centro, para poner en común sus expectativas que

posteriormente culminaron en la creación de Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos de La Rioja (APGP) en el mes de septiembre de 2012. Actualmente esta asociación es la más activa del norte de España.

Significativa fue la celebración de la primera jornada de Dirección de Proyectos en octubre de 2014 que reunió a más de 60 interesados en la materia y que continúa siendo, hoy en día, cita ineludible de los profesionales de la región. En estos encuentros expertos nacionales e internacionales avanzan líneas de actuación y relatan sus buenas prácticas desgranando diferentes aspectos de la gestión de proyectos. A fecha actual se han realizado 6 jornadas en las que han participado un total de 426 personas.

Posteriormente, en la primavera de 2015, dada la aceptación de las últimas citas anuales de Dirección de Proyectos e impulsados por la creciente curiosidad de la asociación de profesionales APGP, se realizó un nuevo formato de evento más informal y próximo a la gerencia de las empresas riojanas, las "Project Sessions". Este tipo de seminarios han permitido, de forma distendida y relajada, acercar las últimas tendencias, experiencias y estrategias en dirección de proyectos a la gerencia de grandes y pequeñas empresas riojanas. Se han celebrado un total de 5 sesiones con una participación media de 65 asistentes, es decir, más de 300 personas.

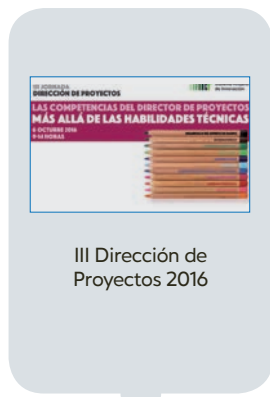
**Se ha formado a más de 743 profesionales riojanos en diferentes metodologías y herramientas vinculadas con la gestión de proyectos (PMP, ACP, Scrum, Prince2, Jira, Project, etc.) en un total de 50 actuaciones.**





II Project Sessions  
2016

2016



III Dirección de  
Proyectos 2016

2016



III Project Sessions  
2017

2017



IV Dirección de  
Proyectos 2017

2017

El creciente dinamismo en la región permitió detectar el interés europeo en materia de dirección de proyectos. Ese interés cristalizó en la metodología PM<sup>2</sup> que fue desarrollada por la Comisión Europea y presentada en Bruselas en Febrero de 2018. Metodología que pretende ser ligera y fácil de implementar en cualquier tipo de proyecto. A nivel nacional, la presentación de la metodología tiene lugar en las instalaciones del Centro Tecnológico de La Rioja.

El último hito destacable sería este mismo estudio, impulsado por el Gobierno de La Rioja desde la DGR11, en el que una valoración del desarrollo en la gestión de proyectos de las organizaciones riojanas.

Con este estudio se ha pretendido hacer una primera aproximación que sirva de referente para nuevos estudios y un punto de partida para hacerse más visibles en Europa. La intención no es otra que intentar conocerse a sí mismo para poder marcarse un objetivo ambicioso a largo plazo: "posicionar a La Rioja entre las regiones europeas más avanzadas en materia de gestión de proyectos".



IV Project Sessions  
2018

2018



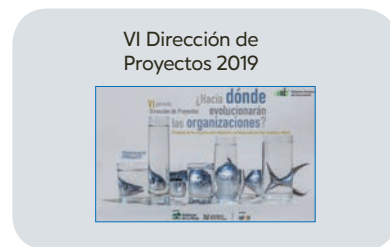
V Dirección de Proyectos 2018  
(presentación de la metodología PM<sup>2</sup> en España)

2018



V Project Sessions  
2019

2019



VI Dirección de  
Proyectos 2019

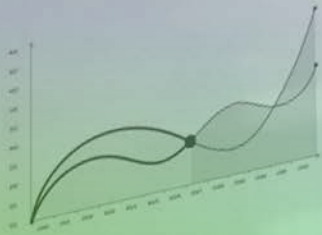
2019



Presentación del Informe Ejecutivo sobre  
el desarrollo de la gestión de proyectos

2020





## 02/ Características generales del resumen ejecutivo

### 2.1. Definiciones

La **gestión de proyectos** es el conjunto de actividades de planificación, organización, monitoreo, aseguramiento, y gestión de los recursos necesarios y trabajos para entregar metas y objetivos específicos del proyecto de una manera eficaz y eficiente.

Se entiende por **proyecto**, a la estructura organizativa temporal que se configura para crear un producto o servicio único dentro de ciertas restricciones tales como tiempo, costo y calidad. El enfoque de gestión de proyecto utilizado siempre debe adaptarse para satisfacer las necesidades del proyecto.

### 2.2. Características metodológicas generales de la muestra elegida

La **unidad básica** de la encuesta a la que se han de referir los datos de cada cuestionario es **el establecimiento**, es decir, la unidad de observación susceptible de ser investigada para conocer el nivel de desarrollo en gestión de proyectos de las organizaciones en La Rioja es el establecimiento. La unidad de observación se ha definido de manera que podamos obtener la información más próxima al lugar de ejecución de los proyectos.

La **población** a la que va dirigida el estudio está conformada por tres ámbitos bien diferenciados: el Sector Público, el Sector Privado y la Instituciones Sin Fines de Lucro (ISFL).

Se ha optado por una muestra seleccionada por **muestreo aleatorio, estratificado según el tamaño** del establecimiento y división de **actividad**, combinado con un censo para las unidades de mayor tamaño. También se han integrado en la muestra todos los establecimientos que contasen con, al menos, una persona contratada.

Para este estudio se ha contado con una población total de **5.340 establecimientos**, de los cuales se lanzó la encuesta a **772**. Se recogieron 301 respuestas, que representan un 39% de la muestra.

En el anexo "Marco de la encuesta y diseño muestral" del informe completo se puede consultar toda esta información con más detalle.



## 2.3. Características generales del cuestionario

Se ha partido de un cuestionario con un total de 13 preguntas, de las cuales 10 preguntas relacionadas con la gestión de proyectos, otras dos vinculadas directamente con la gestión de proyectos de I+D+i y una pregunta previa para la clasificación de los establecimientos que han contestado. Este conjunto de preguntas, listado en los anexos del informe completo, se enfocó con la idea de obtener una serie de indicadores que faciliten establecer comparaciones entre los resultados recogidos y constituyan una referencia para la interpretación de futuras encuestas.

## 2.4. Indicadores seleccionados

### C1 Percepción de gestión

Percepción de la **Gestión de proyectos en la organización**, con el acrónimo **C1**, se corresponde con la pregunta "¿Cómo describiría la gestión de proyectos en su organización?".

### C2 Percepción de las Capacidades

Percepción de las **Capacidades de la organización** en gestión de proyectos, indicador con el acrónimo **C2**, se corresponde con la pregunta que solicita valorar la afirmación "Mi organización tiene capacidades apropiadas para gestionar proyectos de forma efectiva".

### A1 Percepción sobre el impacto positivo

Percepción sobre el impacto positivo que la gestión de proyectos provoca en las organizaciones, **Actitud hacia la gestión de proyectos**, con el acrónimo **A1**, se corresponde con la pregunta según una escala de satisfacción "Creo que la gestión de proyectos mejora el funcionamiento de mi organización".

### A2 Percepción sobre el fomento de la gestión de proyectos

Percepción del rol que las administraciones públicas (desde ahora AAPP) deberían adoptar para potenciar la aplicación de metodologías de gestión de proyectos, **Actitud hacia el fomento por parte de la AAPP**, indicador con el acrónimo **A2**, se corresponde con la cuestión enunciada como "Creo que las administraciones públicas deberían fomentar la aplicación de metodologías de gestión de proyectos".

### I1 Utilización de métodos y técnicas

Utilización de métodos y técnicas concretas, **Uso de metodologías** de gestión de proyectos, indicador con el acrónimo **I1**, se corresponde con la pregunta que evalúa el grado en que "¿utiliza alguna metodología de forma habitual para gestionar los proyectos en su organización?".

### I2 Formación

**Formación en gestión de proyectos**, con el acrónimo **I2**, donde se valora el grado e intensidad formativa se establece en función de la pregunta "las personas que gestionan proyectos en su organización reciben/disponen de formación específica en gestión de proyectos".

### I3 Organisational structure

Existencia de una estructura formal para la gestión de proyectos, **Estructura organizativa**, con el acrónimo **I3**, se corresponde con la pregunta "¿tiene su organización alguna estructura concreta en materia de gestión de proyectos?".

### I4 Personas certificadas

Por último, el indicador de **Personas certificadas**, también **I4**, extraído de la pregunta del cuestionario "¿hay alguna persona en su organización certificada en alguna de las metodologías de gestión de proyectos?".

## 2.5. Índice de desarrollo en la gestión de proyectos

Para el análisis de resultados, se tomarán como elementos de comparación los valores de los indicadores siguientes agrupados según tres dimensiones de observación (capacidades percibidas, actitudes e implementación). Cada una de estas dimensiones es la media aritmética del valor de los indicadores incluidos en cada una de ellas.

Con estas dimensiones calculamos el índice de desarrollo en la gestión de proyectos según la siguiente fórmula donde  $\omega_1$ ,  $\omega_2$  y  $\omega_3$  son los pesos asignados a cada dimensión. Es decir, el grado de importancia relativa de cada una de las dimensiones se pondera para equilibrar la influencia de las dimensiones más subjetivas fruto de percepciones (capacidades percibidas y la actitud) frente a la dimensión que mide la implementación de la gestión de proyectos apoyada con datos más objetivos y cuantificables.



### Indicadores de la dimensión capacidades percibidas

La capacidad percibida por los encuestados frente a la gestión de proyectos.

C1

Gestión de proyectos en la organización.

C2

Capacidades de la organización.

### Indicadores de actitud hacia la gestión de proyectos

La actitud que se percibe en general tanto en las organizaciones privadas como en las AAPP.

A1

Actitud hacia la gestión de proyectos.

A2

Actitud hacia el fomento por parte de la administración.

### Indicadores de la dimensión implementación

La implantación real de la gestión por proyectos que se permite un contraste con las dimensiones anteriores.

I1

Uso de metodologías.

I2

Formación.

I3

Estructura organizativa.

I4

Certificaciones.

$$\text{Índice Global Desarrollo (IGD)} = \left( \omega_1 * \text{Capacidad} + \omega_2 * \text{Actitud} + \omega_3 * \text{Implantación} \right)$$

Así, para el indicador de percepción se le asigna el valor del peso más bajo ( $\omega_1=1/7$ ) por estar constituida por apreciaciones personales del encuestado sin una clara justificación. Pero resulta útil, porque muestra la visión que se tiene de la estructura organizativa que no tiene por qué ajustarse plenamente a la realidad.

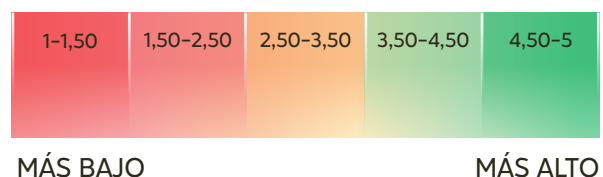
En cuanto al peso  $\omega_2$  correspondiente a la actitud hacia la dirección de proyectos, entendida como la actitud que permite modular los esfuerzos hacia una mejora de la madurez en la gestión, se le atribuye mayor importancia que a las capacidades percibidas con un valor de  $\omega_2=2/7$ .

Por último, para los indicadores de implantación, apoyados en datos más realistas que los de percepción, se ha considerado apropiado dar a esta última dimensión un peso con una ponderación superior,  $\omega_3=4/7$ . Se deja así una formulación equilibrada donde la suma de los tres pesos se corresponde con la unidad,  $\omega_1+\omega_2+\omega_3=1$ .

Los valores obtenidos del índice de desarrollo oscilarán entre 1 para el valor más bajo y 5 para el máximo, siguiendo el mismo criterio que se estableció para todos los indicadores del estudio.

De esta forma se establece un método sencillo para crear un indicador sintético que caracteriza numéricamente el nivel de desarrollo de las organizaciones obtenido de las tres dimensiones que se han trabajado (capacidad, actitud e implantación ante la gestión por proyectos).

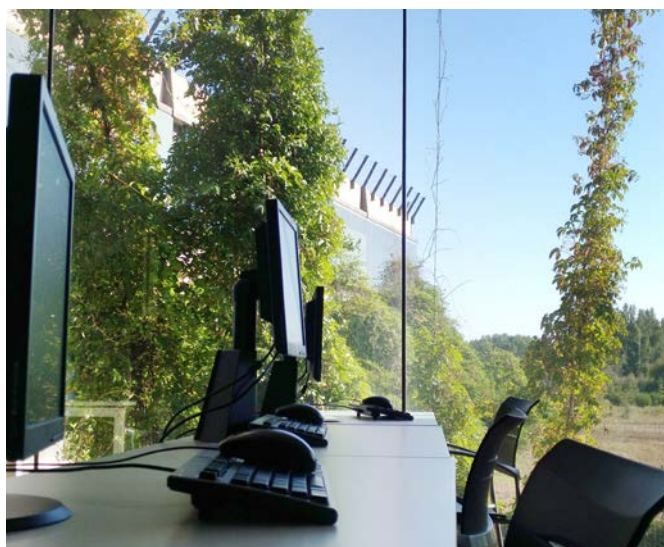
En la siguiente figura podemos apreciar el degradado de colores que servirá de leyenda para visualizar de forma más intuitiva los valores representados en las tablas resumen de los indicadores y el índice de desarrollo:

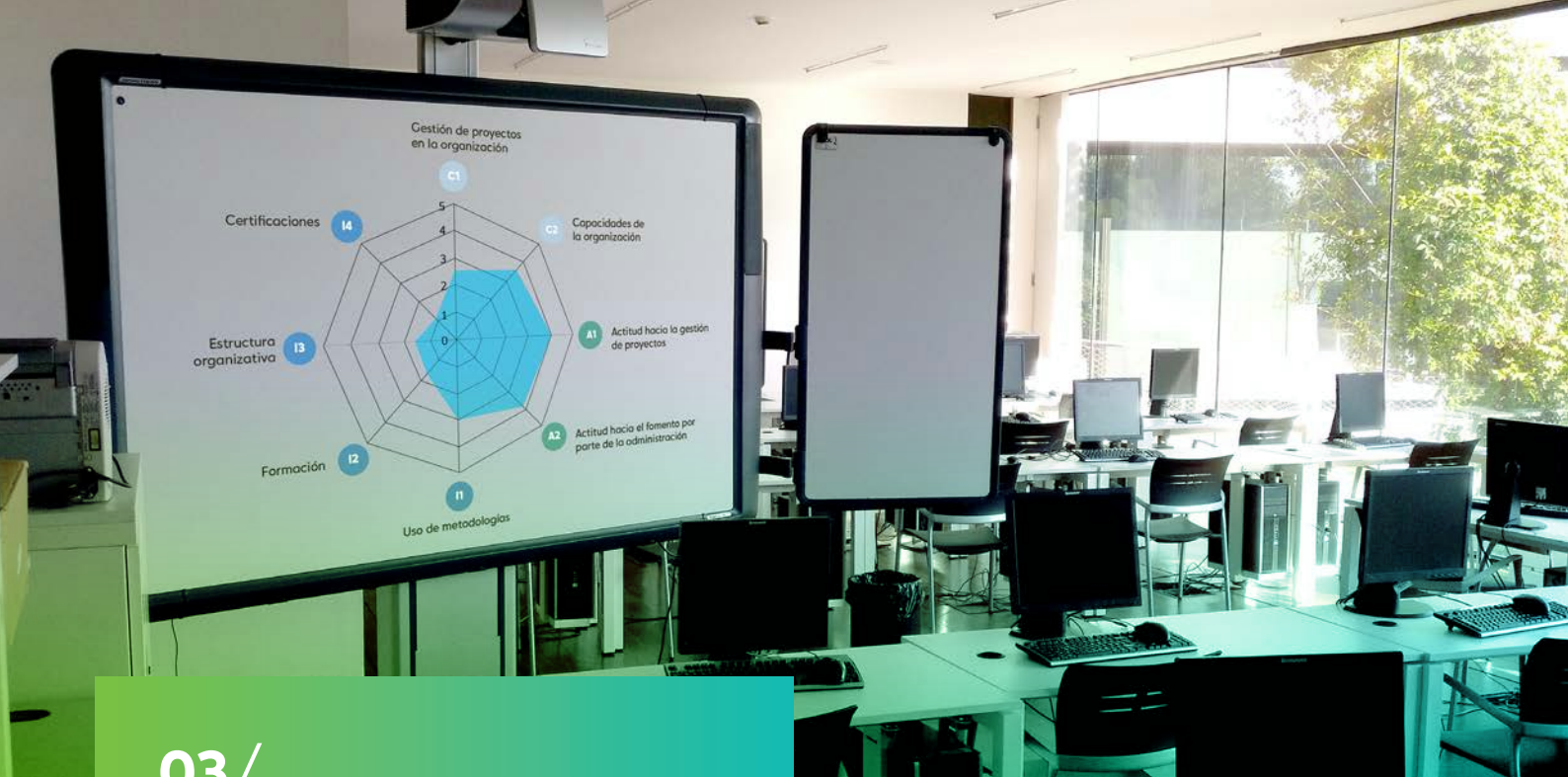


## 2.6. Ámbitos de análisis para los indicadores de estudio

A la hora de estudiar cada uno de los indicadores, se ha querido valorar con más detalle la influencia de diferentes aspectos que pueden influir en el resultado de éstos. Así, se han analizado resultados desde diversos ámbitos según:

- 1 El número de empleados.
- 2 El sector de actividad.
- 3 La tipología de la organización.
- 4 El cargo de la persona que responde al cuestionario.





## 03/ Resultado del análisis de indicadores

A continuación, damos cuenta de los resultados obtenidos globalmente, se recuerda que todos los indicadores presentan valores dentro de un intervalo acotado entre un valor mínimo de 1 y un máximo de 5. En general, se muestran de forma conjunta, con un código de colores que ayuda a visualizar las diferencias de valor y facilita la extracción de conclusiones.

### 3.1. Resultados globales

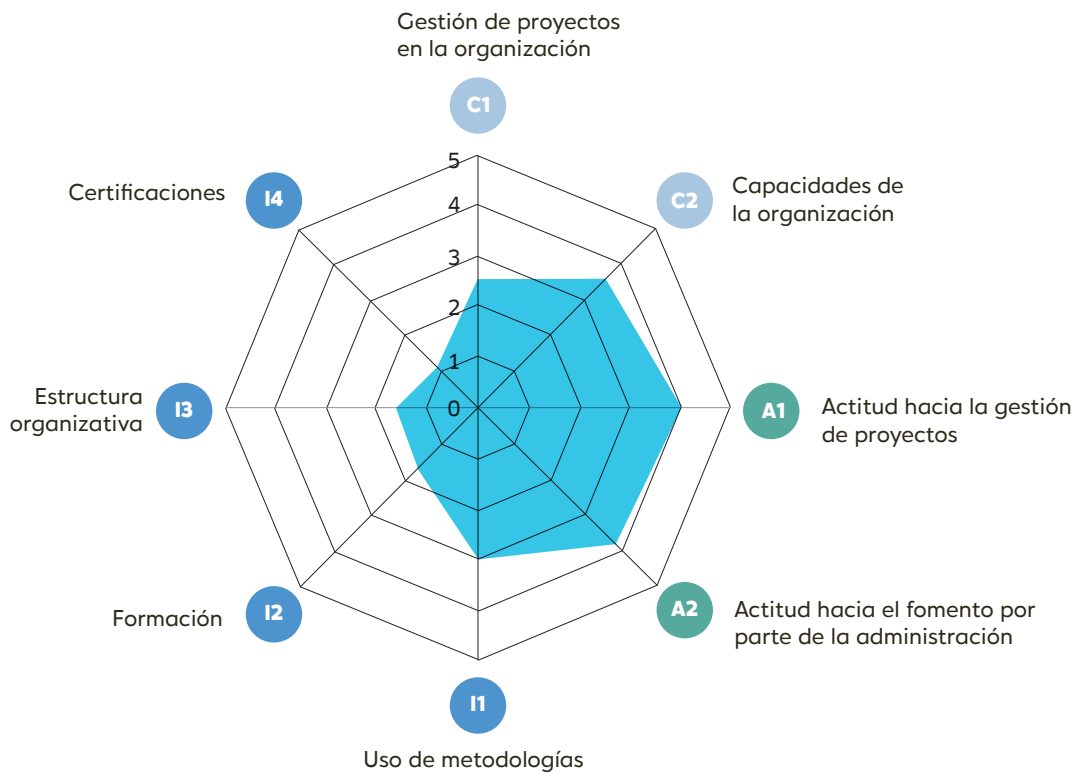
Puede observarse que los indicadores relativos a las capacidades percibidas se encuentran en un rango razonablemente positivo y la actitud hacia la gestión de proyectos se muestra mayoritariamente favorable. Sin embargo, los indicadores de implantación presentan valores sensiblemente inferiores.

De forma resumida, esto vendría a decir, que las organizaciones tienen una visión razonablemente positiva acerca de sus capacidades para sacar adelante los proyectos y tienen una actitud muy favorable a la gestión de proyectos. Sin embargo, cuando estas impresiones y actitudes se contrastan con los esfuerzos realizados en la implementación, se plantean dudas.

Con unos niveles de implantación tan alejados de las capacidades, puede pensarse que las organizaciones son muy optimistas a la hora de evaluar su nivel de desarrollo para afrontar los proyectos.

En las figuras siguientes puede apreciarse esto gráficamente, con una importante diferencia en la valoración de los aspectos relacionados con la implantación.

## Resultados globales por indicador



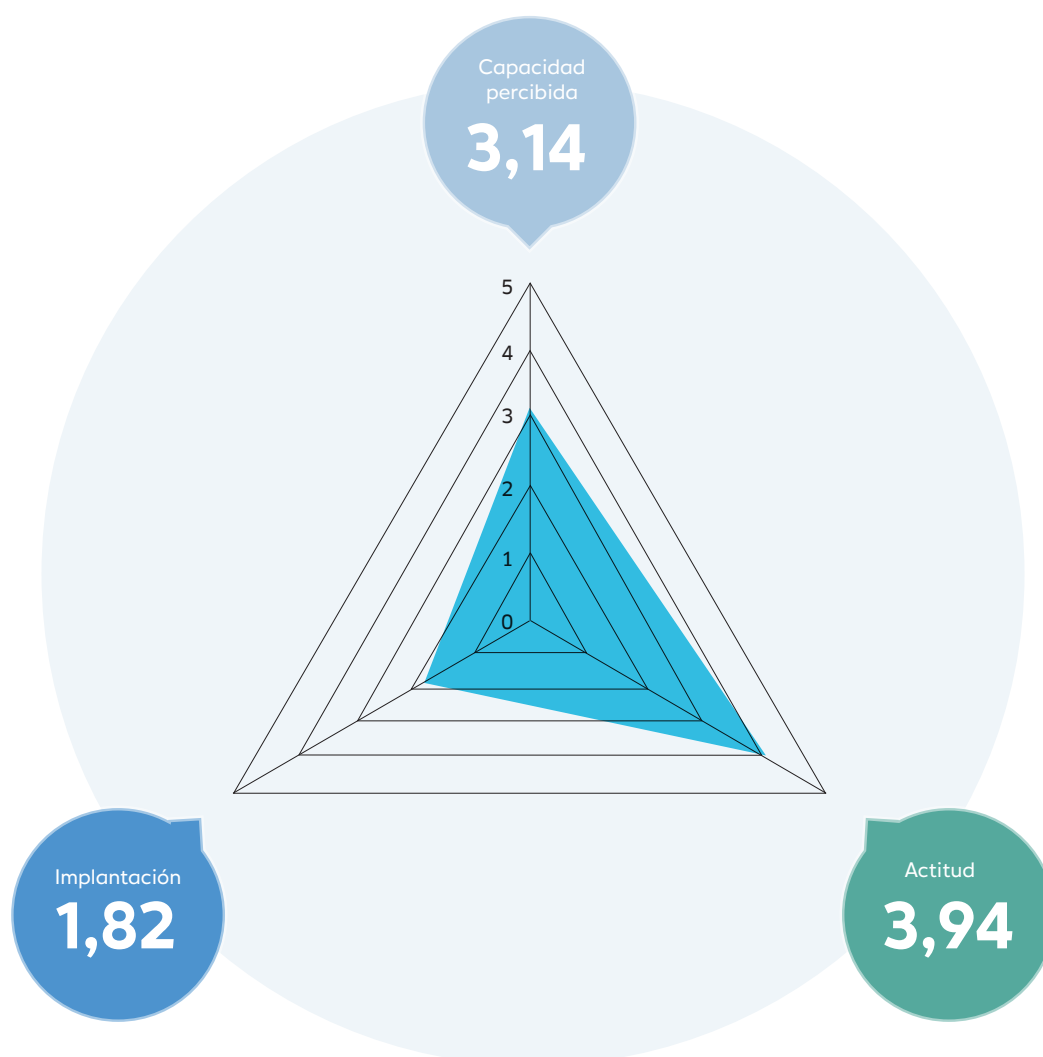
## Resultados globales por indicadores

INDICADOR	TOTAL
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,56
C2. Capacidades de la organización	3,71
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,05
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,83
I1. Uso de metodologías	2,88
I2. Formación	1,68
I3. Estructura organizativa	1,59
I4. Certificaciones	1,16



## Resultados globales según las dimensiones

$$\text{Índice Global Desarrollo (IGD)} = (\omega_1 * \text{Capacidad} + \omega_2 * \text{Actitud} + \omega_3 * \text{Implantación})$$



El **resultado** del índice de desarrollo en la gestión de proyectos

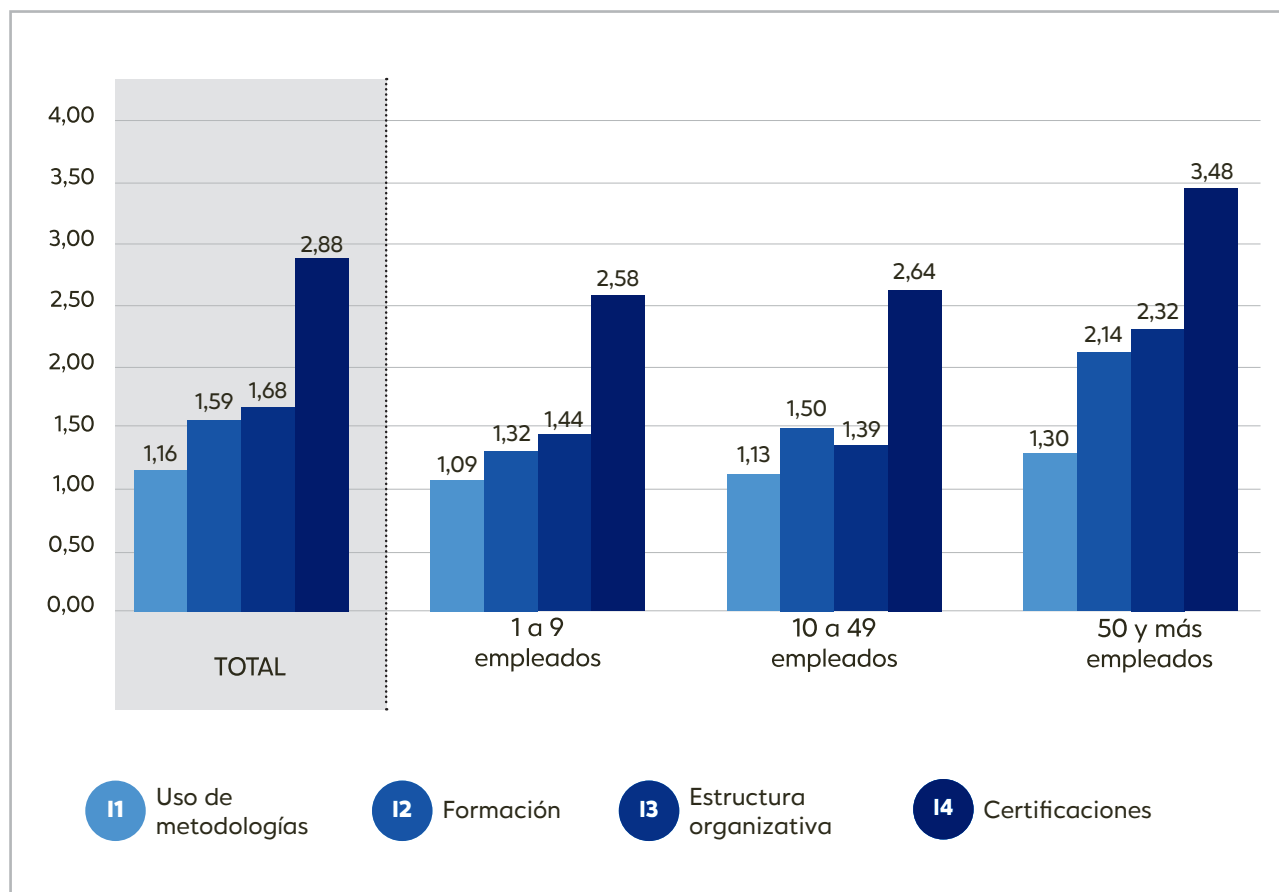
**2,62**



## 3.2. Resultados por número de empleados

### Resultados de los indicadores por número de empleados

INDICADOR	TOTAL	1-9	10-49	50 y más
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,56	2,22	2,38	3,03
C2. Capacidades de la organización	3,71	3,46	3,67	4,07
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,05	3,87	4,00	4,30
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,83	3,73	3,73	4,06
I1. Uso de metodologías	2,88	2,58	2,64	3,48
I2. Formación	1,68	1,44	1,39	2,32
I3. Estructura organizativa	1,59	1,32	1,50	2,14
I4. Certificaciones	1,16	1,09	1,13	1,30



De forma general, se puede observar una vinculación positiva del tamaño con el nivel de desarrollo de la gestión de proyectos, con un importante salto al considerar a las organizaciones de mayor tamaño.

Las organizaciones de 1 a 9 y de 10 a 49 empleados muestran unos resultados bastante cercanos entre sí, con una mejor valoración de las segundas en casi todos los indicadores.

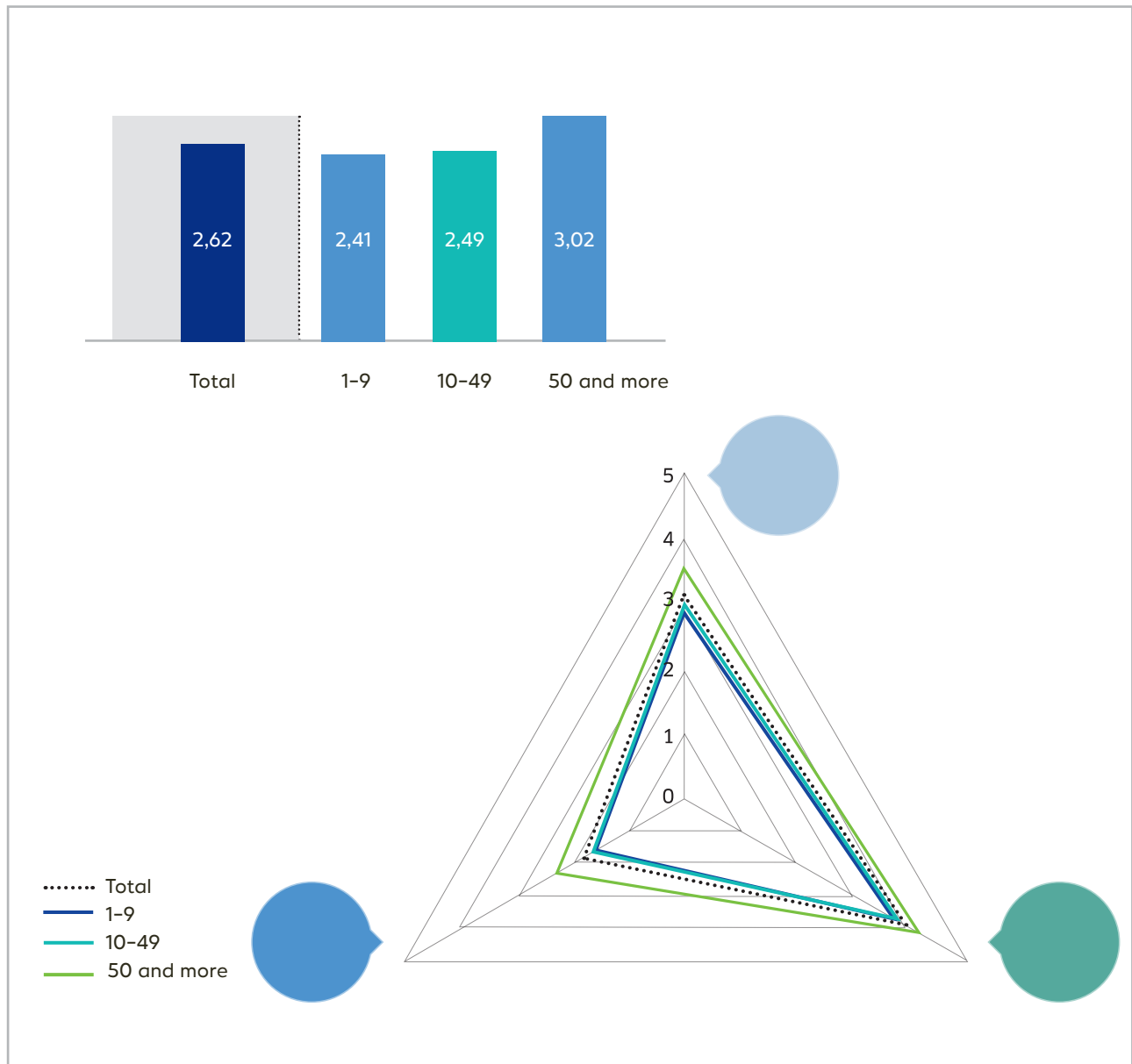
Por indicadores y dimensiones, estas organizaciones tienen un resultado sensiblemente superior en cuanto a las capacidades percibidas. En las actitudes, las diferencias entre organizaciones son mucho más comedidas. Y son los aspectos vinculados con la implantación los que muestran una mayor diferenciación.

## Resultados de las dimensiones por número de empleados

DIMENSIÓN	TOTAL	1-9	10-49	50 y más
Capacidad percibida	3,14	2,84	3,03	3,55
Actitud	3,94	3,80	3,86	4,18
Implantación	1,82	1,61	1,66	2,31
Índice de desarrollo en la gestión de proyectos	2,62	2,41	2,49	3,02



De forma sencilla, esto vendría a decir que las organizaciones de mayor tamaño se perciben más capaces para gestionar proyectos, probablemente derivado de su mayor estructura y recursos. Muestran una actitud positiva hacia la gestión de proyectos, no demasiado alejada de la actitud de las organizaciones de menor tamaño. Pero, sobre todo, realizan un mayor esfuerzo en la implantación de la gestión de proyectos.



### 3.3. Resultados por sector de actividad

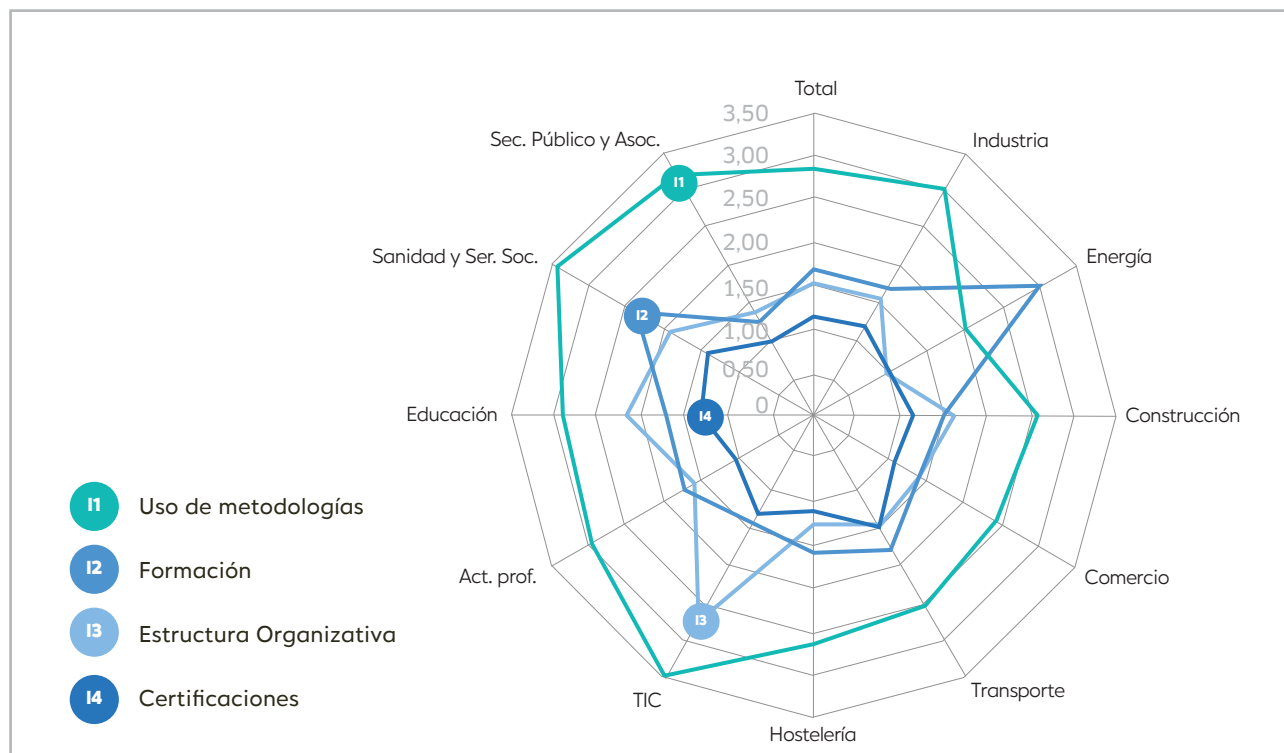
#### Resultados de los indicadores por sector de actividad

INDICADOR	TOTAL	Industria	Energía	Construcción	Comercio	Transporte	Hostelería	TIC	Act. Prof.	Educación	Sanidad y Servicios Soc.	Sec. Públicos y Asoc.
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,56	2,51	1,00	2,47	2,75	3,33	2,40	3,25	2,26	2,10	3,64	2,25
C2. Capacidades de la organización	3,71	3,75	5,00	3,75	3,51	3,60	2,93	4,50	3,77	3,92	4,00	3,81
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,05	4,07	5,00	3,89	3,87	3,78	3,50	4,50	4,20	4,18	4,35	4,13
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,83	3,81	3,75	3,80	3,83	3,50	3,19	4,50	3,82	3,82	4,21	4,22
I1. Uso de metodologías	2,88	3,03	2,00	2,58	2,42	2,56	2,67	3,50	3,00	2,90	3,47	3,20
I2. Formación	1,68	1,71	3,00	1,50	1,41	1,78	1,56	2,56	1,73	1,70	2,39	1,29
I3. Estructura organizativa	1,59	1,62	1,00	1,61	1,39	1,48	1,24	3,00	1,60	2,20	1,93	1,36
I4. Certificaciones	1,16	1,17	1,00	1,15	1,07	1,50	1,12	1,33	1,03	1,33	1,44	1,00

En el caso de los sectores, hay que destacar que el tamaño de la muestra está vinculado con la frecuencia de estos sectores en la economía riojana, y por ello se presentan diferencias relevantes en el número de organizaciones disponibles.

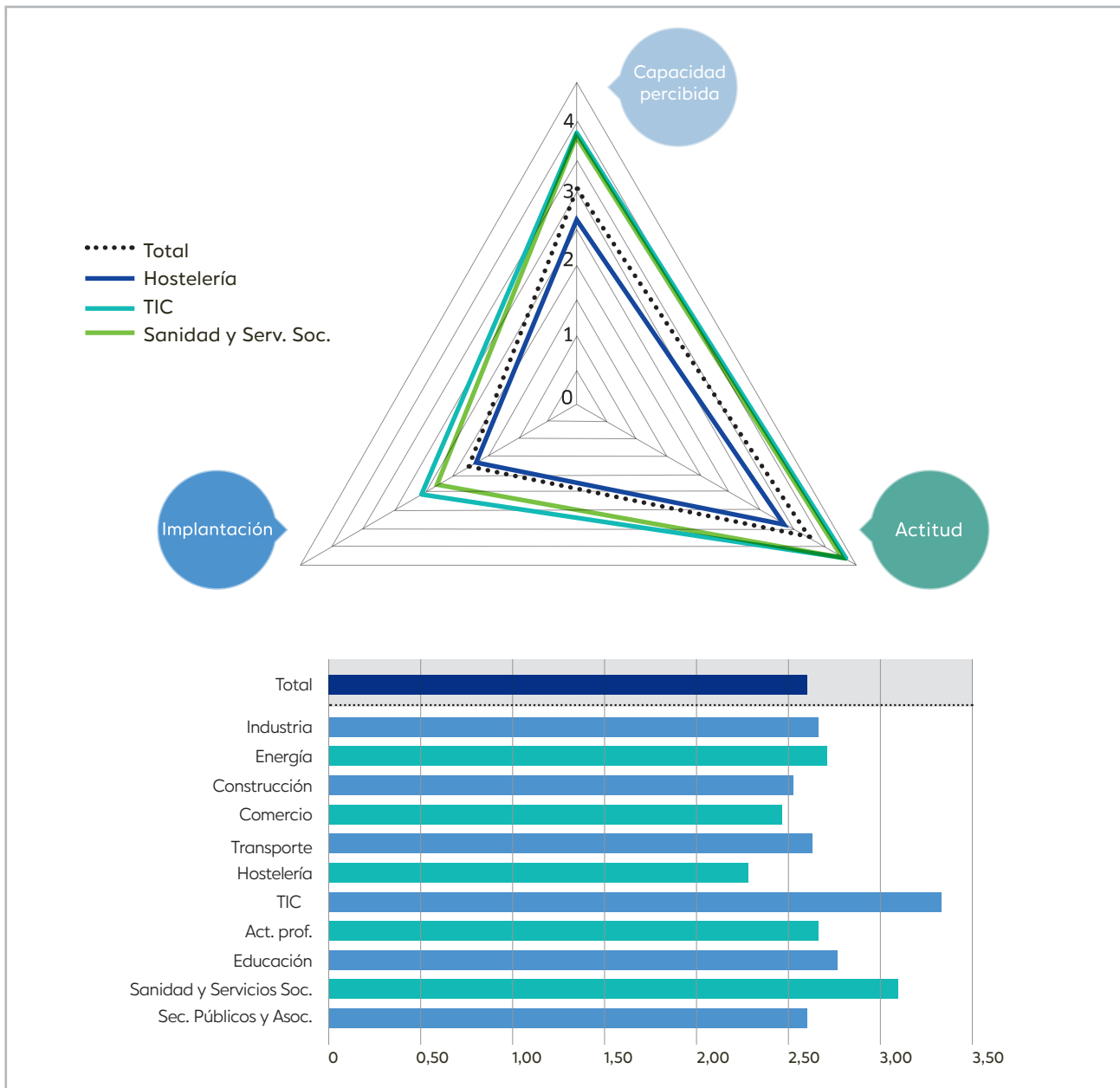
Teniendo esto en cuenta, se puede observar una relevante variabilidad entre los niveles de gestión de proyectos en función del sector. Este resultado es lógico, ya que los proyectos no tienen la misma relevancia ni el mismo impacto en todos los sectores.

Nota: El tamaño de la muestra está vinculado con el número de organizaciones disponibles en cada uno de los sectores



DIMENSIÓN	TOTAL	Industria	Energía	Construcción	Comercio	Transporte	Hostelería	TIC	Act. Prof.	Educación	Sanidad y Servicios Soc.	Sec. Públicos y Asoc.
Capacidad percibida	3,14	3,13	3,00	3,11	3,13	3,47	2,66	3,88	3,01	3,01	3,82	3,03
Actitud	3,94	3,94	4,38	3,84	3,85	3,64	3,34	4,50	4,01	4,00	4,28	4,17
Implantación	1,82	1,88	1,75	1,71	1,57	1,83	1,65	2,62	1,84	2,03	2,31	1,71
Índice de desarrollo en la gestión de proyectos	2,62	2,65	2,68	2,52	2,44	2,58	2,28	3,34	2,63	2,73	3,09	2,60

Atendiendo a los resultados obtenidos, se observa un nivel de desarrollo notablemente superior en los sectores TIC y de Sanidad y Servicios sociales, que son los únicos que se sitúan con un índice final por encima de 3. En el extremo opuesto, se encuentra la Hostelería.



### 3.4. Resultados por ámbito de la organización

#### Resultados de los indicadores por tipología de organización

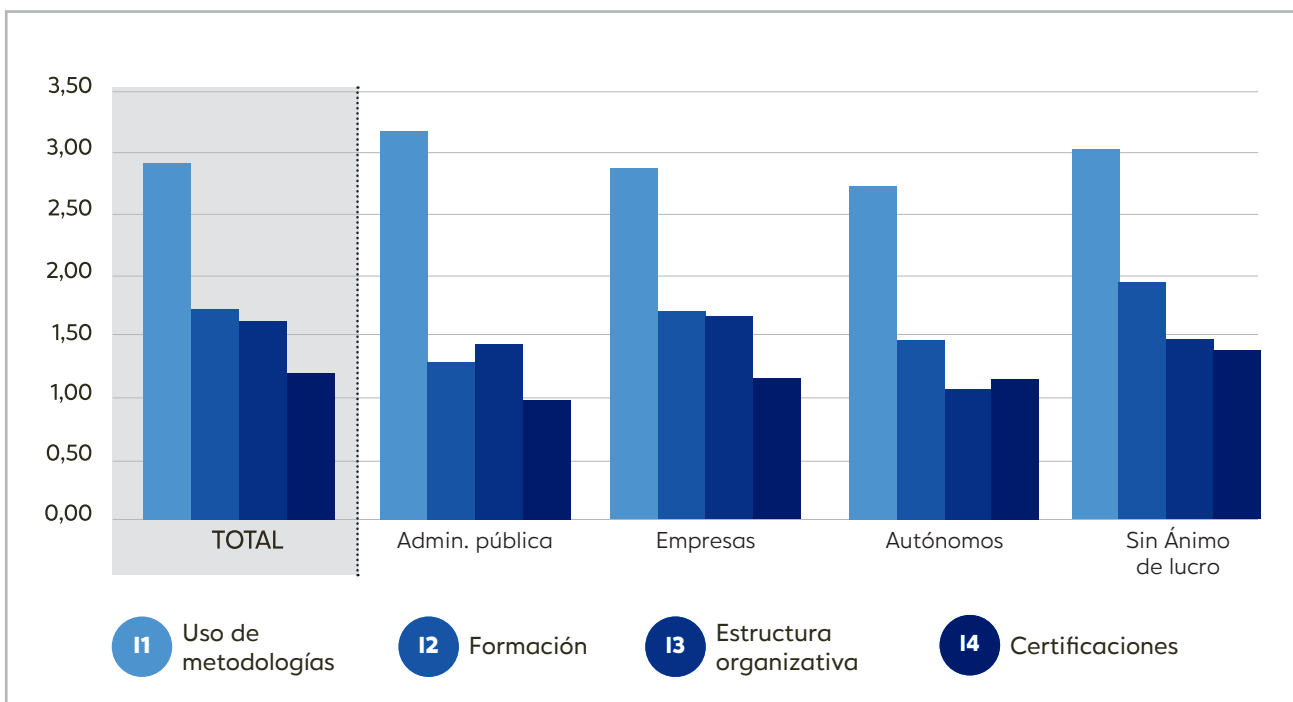
INDICADOR	Total	Admin. pública	Empresas	Autónomos	Sin ánimo de lucro
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,56	2,44	3,68	2,12	2,42
C2. Capacidades de la organización	3,71	3,81	3,70	3,82	3,93
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,05	4,19	4,06	3,60	4,31
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,83	4,38	3,78	3,61	4,24
I1. Uso de metodologías	2,88	3,21	2,74	2,70	3,00
I2. Formación	1,68	1,33	1,52	1,44	1,94
I3. Estructura organizativa	1,59	1,48	1,28	1,05	1,44
I4. Certificaciones	1,16	1,00	1,15	1,12	1,38

Existen puntualizaciones relevantes a realizar. En el caso de la Administración Pública, muestra unos valores de actitud elevados, especialmente en materia de fomento de la gestión de proyectos desde el ámbito público e incluso el nivel más alto de uso de metodologías. Sin embargo, obtienen las peores puntuaciones en Formación y en Certificaciones.

En el caso de las Empresas, son las que muestran una menor puntuación en el indicador de capacidades de la organización y sin embargo son las que mejor puntúan en cuanto a la adaptación de la estructura organizativa.

El estudio también ha reflejado como las empresas tienen una ligera inclinación hacia un uso esporádico de las metodologías, con valores por debajo de la media del total de organizaciones encuestadas, con un 38% de las mismas que no emplea "nunca" o "casi nunca" metodologías de gestión de proyectos.

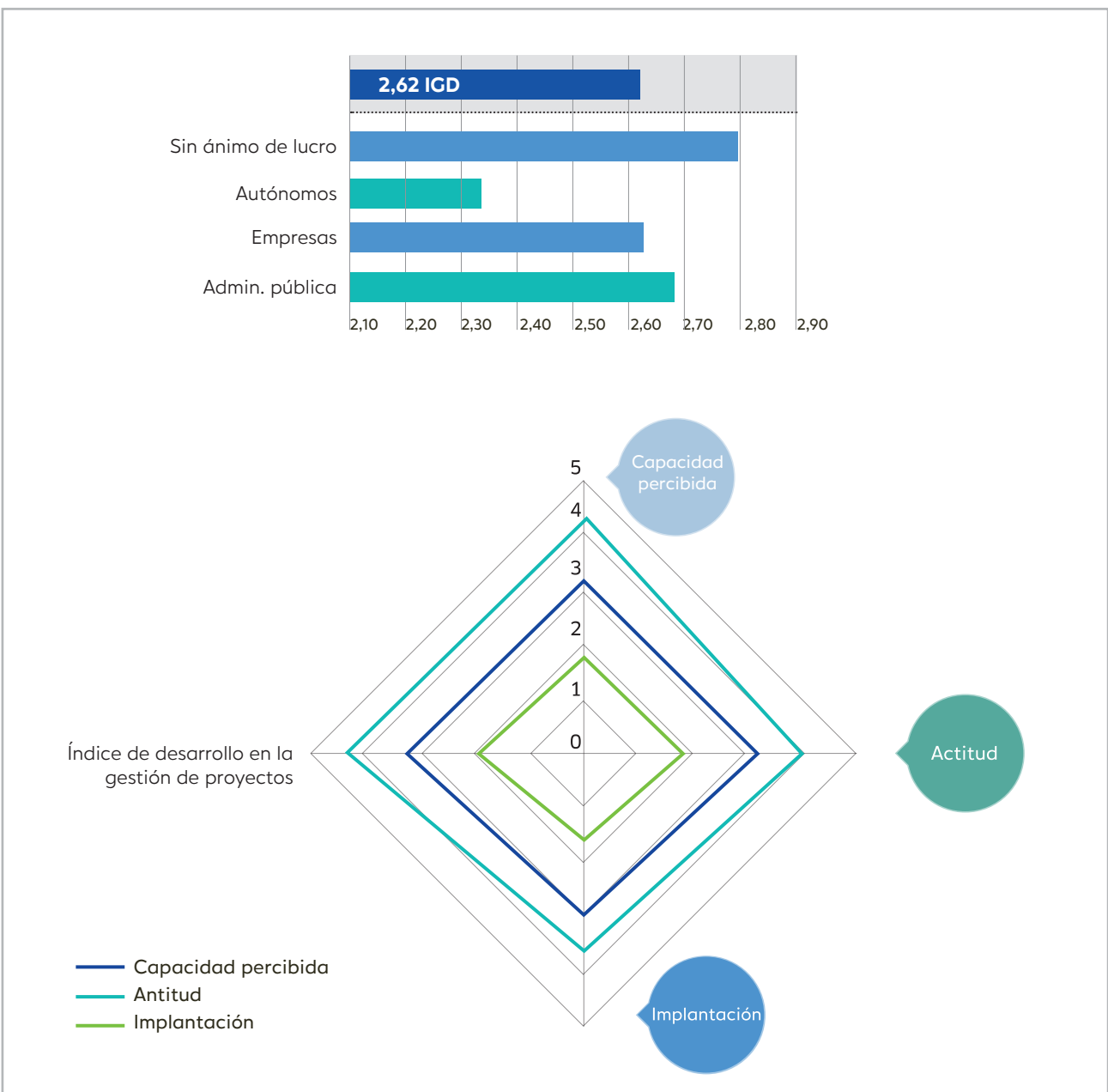
Para los Autónomos, llama la atención la propia percepción de capacidades (sólo por detrás de las organizaciones Sin Ánimo de Lucro) en contraste con la baja puntuación generalizada el resto de indicadores, especialmente en los de implementación.



## Resultados de dimensiones por tipología de organización

DIMENSIÓN	TOTAL	Admin. Pública	Empresas	Autónomos	Sin ánimo de lucro
Capacidad percibida	3,14	3,13	3,15	2,97	3,17
Actitud	3,94	4,28	3,92	3,60	4,27
Implantación	1,82	1,76	1,85	1,58	1,94
Índice de desarrollo en la gestión de proyectos	2,62	2,67	2,63	2,36	2,78

Atendiendo a los valores obtenidos en función de la tipología de la organización, los Autónomos son los que muestran de forma generalizada una peor valoración en las diferentes dimensiones. Las organizaciones Sin Ánimo de Lucro son las que mayor puntuación reciben, algo por delante de la Administración Pública y las Empresas.



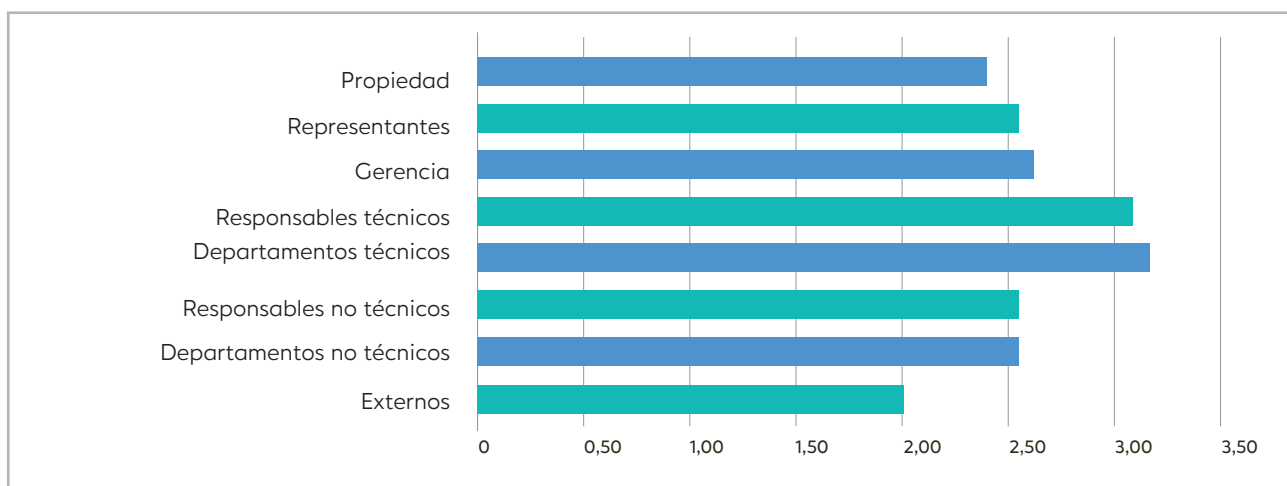
### 3.5. Resultados por cargo de la persona que responde

#### Resultados de los indicadores por cargo de la persona que responde

INDICADOR	TOTAL	Propiedad	Representantes	Gerencia	Responsables Técnicos	Departamentos Técnicos	Responsables no Técnicos	Departamentos no Técnicos	Externos
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,56	2,33	2,50	2,60	2,59	3,22	2,48	2,50	2,50
C2. Capacidades de la organización	3,71	3,14	3,70	3,74	4,22	4,13	3,83	3,61	3,64
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,05	3,65	4,08	4,11	4,63	4,44	4,03	4,06	3,09
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,83	3,42	4,00	3,83	4,17	4,45	3,74	3,88	3,29
I1. Uso de metodologías	2,88	2,60	2,74	3,01	3,55	3,78	2,75	2,64	2,46
I2. Formación	1,68	1,75	1,52	1,65	2,29	2,09	1,74	1,60	1,07
I3. Estructura organizativa	1,59	1,32	1,28	1,64	2,33	2,58	1,59	1,41	1,36
I4. Certificaciones	1,16	1,19	1,00	1,21	1,35	1,11	1,18	1,10	1,00

#### Resultados de dimensiones por cargo de la persona que responde

DIMENSIÓN	TOTAL	Propiedad	Representantes	Gerencia	Responsables Técnicos	Departamentos Técnicos	Responsables no Técnicos	Departamentos no Técnicos	Externos
Capacidad percibida	3,14	2,74	3,10	3,17	3,41	3,67	3,16	3,06	3,07
Actitud	3,94	3,54	4,04	3,97	4,40	4,45	3,88	3,97	3,19
Implantación	1,82	1,71	1,63	1,88	2,38	2,39	1,81	1,69	1,47
Índice de desarrollo en la gestión de proyectos	2,62	2,38	2,53	2,66	3,10	3,16	2,60	2,54	2,19



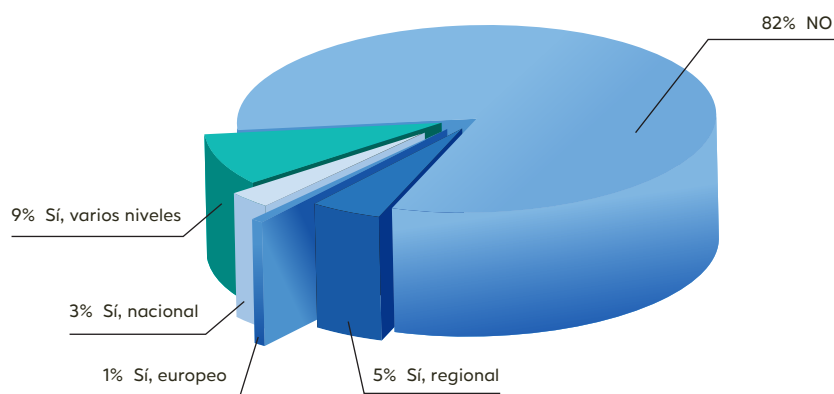
En esta última sección se presentan los resultados que buscaban un análisis más concreto de la gestión de proyectos de I+D+i y la financiación de los mismos. Se observa como la proporción de organizaciones de la muestra encuestada que sí acometen proyectos de I+D+i (23%) guardan una proporción muy similar al porcentaje de empresas innovadoras publicado por el INE en la encuesta sobre Innovación en las empresas de 2018, donde era de 20,65% en La Rioja.

También se aprecia en la siguiente figura, la relación positiva que existe entre el número de proyectos de

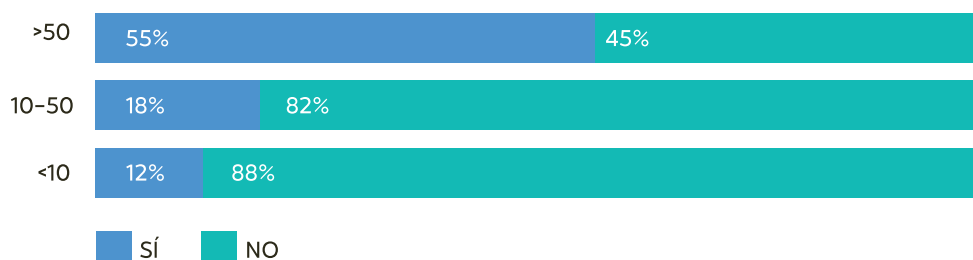
I+D+i y el tamaño de la empresa. Como cabía esperar, son las medianas – grandes empresas la que acometen este tipo de proyectos con valores significativamente superiores.

Las empresas que han optado por la financiación pública para proyectos de I+D+i no suponen más del 18% de las empresas totales según se indica en la figura y suponen el 70% de las empresas que dicen hacer proyectos de I+D+i.

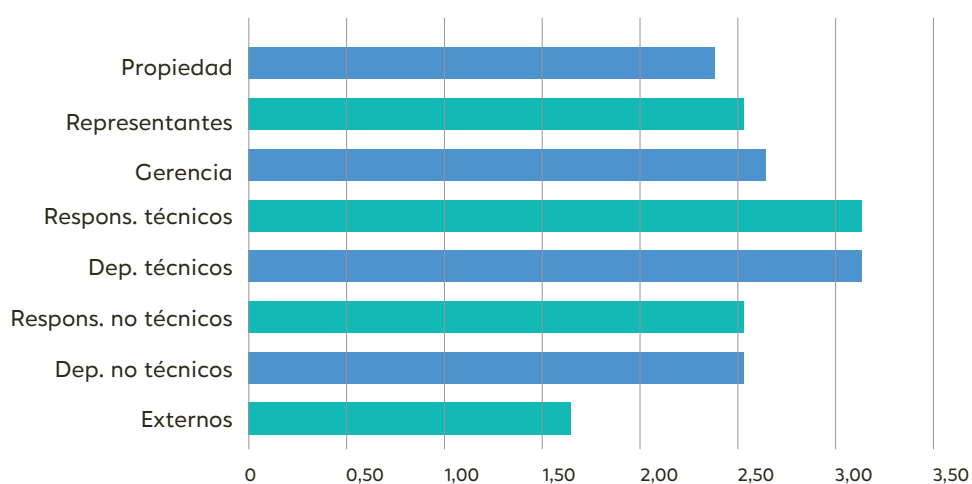
### Financiación proyectos I+D+i (no incluye NC)



### Distribución por tamaño empresa (no incluye NC)



### Índice de desarrollo en la gestión de proyectos







## 04/ Conclusiones y recomendaciones

Este estudio ha permitido extraer una serie de conclusiones y acciones derivadas.

### CONCLUSIÓN 1: Un tercio de los encuestados no reconoce la gestión de proyectos



Los resultados de la encuesta muestran que **un tercio de los encuestados desconoce o no aplica la gestión de proyectos** en su organización.

Por el contrario, dos tercios de los establecimientos encuestados (68%), reconocen una gestión por proyectos dentro de su organización. En cambio, más de la mitad de estas organizaciones (58%) se encuadran en niveles de desarrollo básicos con soluciones individualizadas para cada caso que no pueden generalizarse para otros proyectos.

Con estos datos no es de extrañar que el "índice global de desarrollo en gestión de proyectos" presentado en el estudio tenga un amplio recorrido de mejora, con un valor de IGD= 2,62 para un rango de 1 a 5, incluso cuando se han descartado aquellas respuestas "No sabe, no contesta".

Son varias las recomendaciones prácticas que se proponen para fomentar la aplicación de la gestión de proyectos.

Sería interesante conocer en próximos estudios el motivo por el cual la orientación hacia los proyectos queda lejos de la actividad de algunas organizaciones y así poder conocer en profundidad las razones y barreras que se encuentran tanto desde el punto de vista económico, los recursos disponibles y tiempo de dedicación.

Detección y divulgación de casos de éxito convocados a diferentes sectores a través de jornadas formativas de corta duración. Se expondrían casos de buenas prácticas de empresas de referencia de similar tamaño, independientemente del sector, de otras regiones con tejido empresarial similar que permita la comparación (Nivel iniciación).

Información puntual y muy concreta a través de redes sociales, página web y otros medios de comunicación on-line de las oportunidades que ofrece la gestión de proyectos dentro de las organizaciones (Nivel iniciación).

El 58 % de los establecimientos reportan niveles de desarrollo básicos en gestión de proyectos

## CONCLUSIÓN 2: Desequilibrio entre percepción e implantación



Entre las organizaciones que dicen tener conocimientos en dirección de proyectos dan una importancia alta a la gestión por proyectos, una actitud muy favorable para su aplicación. Por el contrario, **la implementación real se encuentra muy por debajo de la relevancia que se le concede y las capacidades realmente adquiridas en gestión de proyectos.**

Los resultados de la encuesta para Pulse of the Profession® de este año 2020 revelaron que un promedio del 11,4 % de la inversión en gestión se desperdicia debido al bajo rendimiento del proyecto.

La recomendación práctica sería identificar buenas prácticas para la incorporación real de la gestión de proyectos. Una posible estrategia pasaría por el desarrollo de campañas por el desarrollo de campañas sectoriales de benchmarking y por extensión de vigilancia competitiva

para conocer aquellas empresas líderes como un punto de referencia.

Una recomendación para la capacitación de las organizaciones se basaría en reforzar aquellos aspectos más débiles dentro de la organización con talleres y seminarios específicos, donde se pongan en común los pros y contras de unas u otras prácticas para conseguir una mejora en el desempeño de proyectos en la organización.

Estos resultados confirman que la línea de trabajo de está DG en materia de dirección de proyectos, a través del Think-TIC, se ha venido ajustado a la realidad de las organizaciones. Además, refuerza la necesidad de continuar planificando actuaciones para seguir impulsando el desarrollo de la gestión de proyectos y mejorando la evolución de los indicadores, en particular el IGD.

## CONCLUSIÓN 3: A menor tamaño menos gestión de proyectos

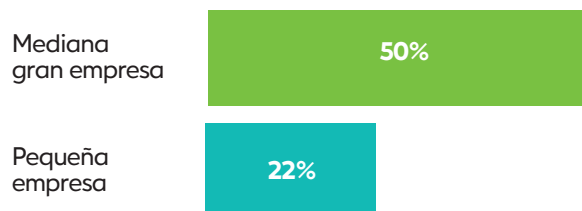
PYME

**Las pequeñas organizaciones tienen un menor grado de conocimiento sobre la gestión de proyectos.**

Las pequeñas organizaciones constituyen gran parte del tejido productivo y empresarial de La Rioja, y son éstas uno de los focos en los que se centran parte de las acciones de formación, divulgación y apoyo institucional. De la experiencia y el contacto establecido con los pequeños establecimientos durante la encuesta se constató la diferente percepción entre pequeñas y medianas empresas. Las empresas de mayor tamaño, con mayor capacidad para gestionar proyectos, probablemente gracias a su mayor estructura y recursos, realizan un mayor esfuerzo en la implantación de la gestión de proyectos. De hecho, la mitad de las personas que gestionan proyectos en empresas de mayor tamaño reciben formación. Este dato contrasta con la formación específica en gestión de proyectos en pequeñas empresas que desciende a un ratio por debajo de 2 de cada 10.

PMI en su estudio de Pulse of the Profession® de 2018, destacaba que solo el 58% de las organizaciones comprende totalmente el valor de la dirección de proyectos como factor clave para implementar la estrategia de las organizaciones. En el caso de La Rioja podríamos extrapolar este resultado para el 42% de las organizaciones, que corresponden con aquellas que entienden la importancia de la gestión de proyectos y tienen un nivel de desarrollo superior a la media.

**Personal formado en gestión por proyectos:**



Las recomendaciones para este punto, además de las propias de difusión y divulgación de las ventajas competitivas inherentes a una gestión formal de los proyectos, es la adecuación metodológica a la dimensión de las pequeñas organizaciones. Un factor que en los últimos años se está teniendo más en valor en instituciones líderes y administraciones públicas. Se destaca la iniciativa PM<sup>2</sup> desde la Comisión Europea para adaptar las metodologías existentes en dirección de proyectos a la casuística del tejido productivo europeo.

## CONCLUSIÓN 4: Mucho por recorrer en estructura de gestión de proyectos



Aproximadamente el 70% de las organizaciones riojanas no disponen de ningún tipo de estructura concreta que ayude a la gestión de proyectos. Del 30% restante, sólo un 5% reconoce el rol de jefe de proyectos y únicamente un 4% de las organizaciones dice disponer de una oficina de gestión de proyectos (PMO).

Atendiendo a los sectores de actividad, destaca sobremanera el sector TIC donde el 100% de los encuestados manifiesta la existencia de alguna estructura de gestión de proyectos. En segundo lugar destacaría en especial, con fuerte presencia de la administración, las ramas de Educación, Sanidad y Servicios Sociales con un porcentaje que alcanza el 50% y en tercer lugar el sector industrial con un 36%, el resto de sectores con valores significativamente inferiores revela un nivel de desarrollo básico.

Partiendo de los antecedentes que se han vivido desde el Think-TIC hace casi una década, como centro de formación en nuevas tecnologías, cuando su sistema de vigilancia detectó el interés creciente del sector TIC en las metodologías de gestión de proyectos. Donde por aquel entonces, los sectores más tecnológicos, llevaban desde finales de los años 90 revisando y sirviendo de tractores de una disciplina que durante muchos años estuvo más

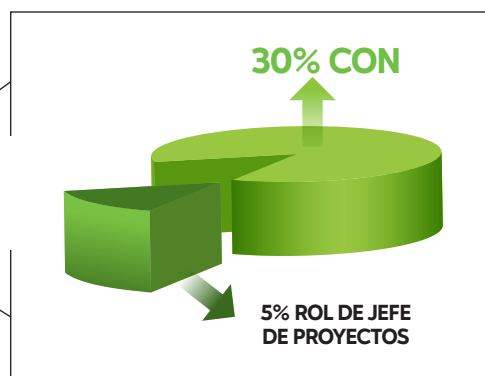
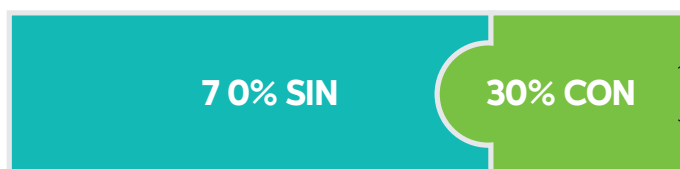
vinculada al sector industrial y la construcción. Fue la disrupción de las herramientas informáticas de gestión las que facilitaron el trabajo de la dirección de proyectos. Con el transcurso del tiempo los sistemas y herramientas informáticas están más al alcance de cualquier pequeña organización que quiera gestionar sus proyectos. No dejan de ser herramientas de apoyo, pero sí constituyen una palanca en el desarrollo de las PYME.

Por todo lo anterior, la primera recomendación implica la formación práctica en implantar la metodología de gestión de proyectos que mejor se adapte al modelo de negocio de la organización.

En paralelo, se propone un trabajo de análisis las herramientas informáticas disponibles donde se ponga en conocimiento de las pequeñas empresas el coste, la utilidad y pertinencia de las mismas.

La metodología recomendada implica que ambas acciones estén dirigidas a organizaciones con un nivel homogéneo de conocimientos en dirección de proyectos. En un primer esbozo, se hablaría de tres niveles: iniciación, desarrollo y avanzado.

### Estructura en gestión de proyectos



## CONCLUSIÓN 5: Innovación y gestión de proyectos van de la mano



Por el lado de la innovación, se observa una clara correspondencia positiva las empresas con actividades y financiación en I+D+i y aquellas organizaciones que tienen una orientación más clara hacia la dirección de proyectos.

El resultado anterior no resulta extraño, "los proyectos forman parte del ADN de la innovación". Por ello las organizaciones habituadas a innovar en producto, procesos y métodos de la organización están más familiarizadas con la gestión de proyectos.

## CONCLUSIÓN 6: Hay camino por delante



Se destaca nuevamente el índice global de desarrollo en gestión de proyectos que es IGD= 2,62 valor que nos puede dar una idea del amplio margen de mejora que se dispone en las organizaciones riojanas.

**IGD= 2.62**

Como hemos visto este indicador está compuesto por tres dimensiones que hacen referencia a las capacidades, actitudes e implementación de la gestión de proyectos. Se destaca la dimensión de implementación que presenta un potencial de mejora sensiblemente superior al resto de dimensiones.

# ENCUESTA REALIZADA

## ¿Qué es la gestión de proyectos?

La gestión de proyectos se puede describir como las actividades de planificación, organización, aseguramiento, monitoreo y gestión de los recursos necesarios y trabajos para entregar metas y objetivos específicos del proyecto de una manera eficaz y eficiente. El enfoque de gestión de proyecto utilizado siempre debe adaptarse para satisfacer las necesidades del proyecto, entendiendo por proyecto, a la estructura organizativa temporal que se configura para crear un producto o servicio único dentro de ciertas restricciones tales como tiempo, costo y calidad. (Fuente PM<sup>2</sup>)

1. Indique el rango de ingresos correspondiente al establecimiento objeto de este cuestionario (euros):
  - Hasta 100.000
  - Más de 100.000 hasta 500.000
  - Más de 500.000 hasta 2 millones
  - Más de 2 millones hasta 10 millones
  - Más de 10 millones hasta 50 millones
  - Más de 50 millones
2. ¿Cómo describiría la gestión de proyectos en su organización?:
  - Uso de prácticas ad-hoc para la gestión de proyectos (no existe ningún guión concreto)
  - Existen algunas prácticas básicas de gestión de proyectos, pero normalmente a nivel de proyecto individual
  - En la organización se usan procedimientos de gestión de proyectos bien definidos, que están documentados
  - Se emplean estándares a nivel de toda la organización y se utilizan métricas comunes
  - Mejora continua de prácticas consistentes, integradas y establecidas
  - No lo sé
3. Mi organización tiene capacidades apropiadas (conocimientos y perfiles) para gestionar proyectos de forma efectiva.
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
  - No lo sé
4. Creo que la gestión de proyectos mejora el funcionamiento de mi organización.
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
  - No lo sé
5. Creo que las administraciones públicas deberían fomentar la aplicación de metodologías de gestión de proyectos.
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
  - No lo sé

6. ¿Utiliza alguna metodología de forma habitual para gestionar los proyectos en su organización?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre
- No lo sé

7. ¿Qué enfoque utiliza para gestionar los proyectos en su organización? (marque todos los que correspondan).

- Predictivo (Tradicional)
- Ágil
- Híbrido
- Otro (especificar)
- No utilizo enfoque específico
- No lo sé

Especificar enfoque (Si ha indicado "Otro" en el punto anterior):

8. ¿Conoce alguna metodología de gestión de proyectos?

- No
- No lo sé
- Si

En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa indique las metodologías de gestión de proyectos que conoce:

- PMI-PMP
- PM2
- Prince2
- IPMA
- PMI-ACP
- Scrum
- Otro (especificar)

Especificar metodología de gestión de proyectos (Si ha indicado "Otro" en el punto anterior):

9. Las personas que gestionan proyectos en su organización reciben/disponen de formación específica en gestión de proyectos.

- No
- Formación básica (<10 horas)
- Formación intermedia (10-50 horas)
- Formación específica (>100 horas)
- Formación específica y también formación continua
- No lo sé

10. ¿Tiene su organización alguna estructura concreta en materia de gestión de proyectos?

- No
- Algunos empleados ejercen de director de proyectos
- Existe el rol profesional de director de proyectos
- Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)
- No lo sé

**11.** ¿Hay alguna persona en su organización certificada en alguna de las metodologías de gestión de proyectos?

- No
- 1-25% de las personas
- 26-50%
- 51%-75%
- >75%
- No lo sé

**12.** ¿Ha desarrollado su organización proyectos de I+D+i en los últimos 3 años?

- Sí
- No
- No lo sé

**13.** ¿Ha participado su organización en proyectos de I+D+i con financiación pública en los últimos 3 años? (marque todos los que correspondan).

- No
- Sí, ayuda regional
- Sí, ayuda nacional
- Sí, ayuda europea
- No lo sé

¿Tiene algún comentario o sugerencia? (por ejemplo, relativo a las necesidades de formación)

