

Una aproximación para la elección de los procesos necesarios en la gestión de proyectos de corta duración en un entorno de empresa privada

Francisco Zaplana

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú.

fzaplana@icloud.com

Palabras clave: Proyectos, Corta duración, Empresa privada, Procesos

Resumen

Durante la vida de un proyecto, el tiempo del director y del equipo de proyectos es limitado y debe ser empleado de la mejor manera, maximizando su uso a los resultados deseados. Los proyectos de corta duración no son la excepción para maximizar el uso del tiempo, el análisis de la organización, la definición del proyecto, identificar los principales procesos de gestión de la organización y el uso de herramientas de análisis cuantitativo nos llevarán a la elección y mejora de los procesos en el manejo de los proyectos de corta duración dentro de la empresa privada.

Introducción

Hoy en día, no se puede concebir una organización que perdure en el tiempo sin proyectos que le permitan conducir cambios e innovaciones al interior y que generen valor para la misma y para sus interesados (Shenhar, 2011). En ese sentido, las organizaciones deben desarrollar las capacidades necesarias para hacer frente a los retos de la gestión de proyectos.

La intención de la presente Nota Académica es realizar una aproximación a métodos que nos sirvan para definir cuáles son los mejores procesos para los proyectos de corta duración

dentro de la empresa privada, considerando el tipo de proyecto y el entorno del negocio en el que se va a desarrollar. Propondremos utilizar técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas para seleccionar e implementar aquellos procesos que tendrán un mejor impacto en la organización al momento de ejecutar el proyecto. Se trata de elegir los procesos correctos a implementar, de forma que tengan sentido para la organización y la situación de negocio. El análisis también contempla la decisión de agregar nuevos pasos que faciliten y mejoren el flujo de los procesos en el proyecto. Debemos entender que el agregar nuevos pasos no debe significar aumentar complejidad, costo o esfuerzo sino todo lo contrario, apuntalar los procesos que existan y facilitar su ejecución. Con esto en mente, comencemos.

Durante la vida de un proyecto, el tiempo del director y del equipo de proyectos es limitado y debe ser empleado de la mejor manera, maximizando su uso a los resultados deseados. Este tiempo limitado y su optimización se vuelven particularmente críticos en el caso de los proyectos de corta duración, en los cuales la cantidad de recursos es más limitada, por lo que se deben seleccionar con cuidado los procesos de la metodología a aplicar, sin perder de vista el resultado deseado y manteniendo la salud y control del proyecto. Es decir, cumpliendo con las restricciones de alcance, tiempo, costo y calidad previstos para la iniciativa en cuestión (Phillips, 2003).

“Ser un experto en un campo que cambia de un día para otro es semejante a colocar la mano en un río; se puede atrapar un poco de agua por el momento, pero una vez que se levanta la mano, el río se precipita de nuevo” [*Kelly Ripley Feller, Armchair Marketing*](#)

La guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (Project Management Institute [PMI], 2013) es un marco de referencia de las mejores prácticas recomendadas para obtener los mejores resultados que se traduzcan en proyectos exitosos. Sin embargo, implementar toda la gama de procesos propuestos por el PMI con la misma rigurosidad que en un proyecto de mediana o gran envergadura en un proyecto de corta duración, cuyos recursos y presupuesto son reducidos de acuerdo a su periodo de duración

y nivel de complejidad, tendrá un costo económico significativo y administrativo que no se justifica (Project Management Institute [PMI], 2013).

Si revisamos la sección tres de la guía en cuestión, titulada Procesos de la dirección de Proyectos, encontraremos que para que un proyecto sea exitoso parte de la tarea del equipo responsable es seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos planteados. Adicionalmente, el PMBOK indica también que se debe utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos del proyecto. En base a estas definiciones es que debemos realizar esa selección de los procesos, realizando un análisis cualitativo y cuantitativo, considerando la industria en la cual nos encontramos, el entorno y el juicio de expertos.

Un caso de uso innecesario de procesos de control y seguimiento es, por ejemplo, implementar un reporte detallado de avance semanal para un proyecto de dos meses, pudiendo, en su lugar, implementar únicamente un seguimiento por hitos de avance con métricas pre establecidas. De esta forma, se optimizará el tiempo de los recursos, evitando reportes innecesarios. En lugar de realizar informes detallados, podría utilizarse ese tiempo en tareas con más sentido para la organización y con un mayor valor para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Definir nuestra organización

Antes de iniciar un nuevo proyecto y como parte de nuestra rutina inicial, siempre debemos solicitar al Project Management Office (PMO) que nos proporcione los procesos definidos. En caso no existan dichos procesos, es nuestra responsabilidad como Directores de Proyectos ayudar al desarrollo de la organización y definirlos, junto con los involucrados en la ejecución y seguimiento de este tipo de proyectos (Project Management Institute [PMI], 2013).

Un error común que cometemos al encarar un nuevo proyecto es tratar de acometerlo de la misma manera como encaramos todos nuestros proyectos, cuando lo que debemos hacer es diferenciarlos y tratarlos de acuerdo a la metodología que tengamos definida para cada tipo. Como indicamos anteriormente, en caso no exista una definición de los procesos, debemos

hacer el análisis de cuáles han sido los proyectos que han resultado exitosos en el entorno del negocio en que se va a desenvolver nuestro nuevo proyecto y utilizarlos como modelo a seguir. No todas las organizaciones tienen el mismo grado de madurez en sus procesos, por lo que es un gran paso contar con este análisis inicial. Cabe mencionar que, en caso deseemos saber el grado de madurez de nuestra organización, un punto de partida para saberlo es utilizar el “Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)” (2014). El OPM3 es un estándar global que proporciona las herramientas que las organizaciones necesitan para medir su madurez frente a un conjunto completo de mejores prácticas de la organización. La intención de este documento no es entrar a detalle del OPM3, pero sí cabe mencionar que es una herramienta que nos ayudará para definir los mejores procesos a utilizar para nuestros proyectos de corta duración.

Definiendo nuestro proyecto

Lo primero que debemos hacer es definir el tipo de proyecto que analizaremos y sobre el cual aplicaremos la metodología.

De acuerdo con Rad (2003), los proyectos pueden clasificarse en dos principales grupos, internos o externos. Sin embargo, muchos otros autores como Bakhsheshi y Nejad, (2011) proponen otra serie de categorías para definir el tipo de un proyecto. Para ellos, la clasificación se define en función a cuatro dimensiones: i) Novedad, ii) complejidad, iii) tecnología, y iv) paso (NCTP framework). En esta oportunidad, atendiendo al enfoque propuesto por Rad bajo el cual un proyecto se determina en función a los beneficiarios del mismo (Yamasaki Soto & Samuel Gnanaratnam, 2014), solo analizaremos proyectos internos.

Los proyectos internos se caracterizan por cumplir con una necesidad de la organización que tendrán como resultado una ventaja competitiva, ahorro de costos o aumento de ingresos (Rad, 2003). A diferencia de los proyectos externos, los cuales tienen una orientación hacia el cliente y son entregados al mismo, los internos son ejecutados al interior de la organización y bajo la responsabilidad de sus propios equipos de gestión de

proyectos (Yamasaki Soto & Samuel Gnanaratnam, 2014). El dilema recae en que las compañías suelen tener grandes modelos para la realización de proyectos de clientes; sin embargo, muchas carecen de metodologías y prácticas básicas de proyectos que recaen en beneficiarios internos a la organización. Es por esta razón que en la presente Nota nos ocuparemos de estos.

De acuerdo a mi experiencia, en los proyectos internos, el equipo de proyecto conoce las metas y los objetivos de la compañía, lo que puede hacer que se relajen algunos controles al considerar su conocimiento interno de la organización. El equipo también tiene amplios conocimientos sobre las operaciones y la organización de la compañía, facilitando la gestión y ejecución de los proyectos que se les asignan. Tendrán cuidado de no crear situaciones que pongan en peligro a la empresa en la que están trabajando, por lo que harán todo lo posible para asegurar que las cosas se hagan sin poner en peligro los resultados finales de la empresa.

Asimismo, algunas desventajas en la ejecución de los proyectos internos de corta duración, es que siempre se priorizarán los proyectos externos y hacia clientes, pudiéndose redirigirse recursos hacia proyectos externos, reduciendo prioridades y aumentando complejidad al seguimiento y a la duración de los mismos.

Identificar los principales procesos de gestión de la organización

Por otro lado, una ventaja de los proyectos internos es que el equipo de proyecto conoce muy bien la organización y al grupo de *stakeholders* o *sponsor*, lo cual reducirá el tiempo del equipo de proyecto en el manejo de *Stakeholders*, pero no significa que debe ser descuidado.

Adicionalmente, para la identificación de los principales procesos debemos considerar los objetivos de la organización a mediano y largo plazo, esto en relación a la priorización que se le desee dar a los proyectos internos y para que no sean sobrepasados o puestos en segundo lugar frente a proyectos externos. Una identificación clara de los objetivos nos permitirá, en caso de ser necesario, definir nuevos pasos que nos permitan defender la validez y cumplimiento de nuestro proyecto. En algunos proyectos, especialmente los de

menor alcance, la definición de las actividades, su secuencia, la estimación de sus recursos y duración, así como el desarrollo del modelo de programación, son procesos tan estrechamente vinculados que se ven como un único proceso susceptible de ser realizado por una sola persona en un período de tiempo relativamente corto. Estos procesos se presentan aquí como elementos diferenciados porque las herramientas y técnicas requeridas para cada uno de ellos son diferentes. (PMBOK, 2013, pp 141).

Los criterios de éxito del proyecto son variables en los diferentes proyectos. Estos dependen de la estrategia de la organización principal, la naturaleza de los proyectos y las diferentes industrias donde se ejecutan (Muller & Turner, 2007) También se observa que los criterios de éxito del proyecto podrían evaluarse desde los diferentes puntos de vista de los propietarios, desarrolladores, contratistas, usuarios y especialmente de la sociedad (Yu, Flet, & Bowers, 2005)

Evaluación Cuantitativa

Para la evaluación cuantitativa se va a tomar cada uno de los procesos y analizarlo considerando los siguientes criterios: ¿agrega valor al éxito general del proyecto o no?, ¿qué y cuánto esfuerzo adicional será necesario para lograr mejoras en el éxito del proyecto?, ¿se puede calificar con ejemplos pasados de fracasos, que podrían haberse beneficiado del proceso y puedan cuantificarse en términos monetarios? Realizar este análisis de agregación de valor versus de no agregar valor se puede realizar utilizando la siguiente plantilla.

Hoja de Análisis de actividades					
Proceso o Subproceso					
Actividad	Salida	Tiempo	Costo	Costo/ Beneficio	Riesgo

Adaptado de: (Altwies, 2011)

Una de las evaluaciones cuantitativas que debemos llevar a cabo sobre los procesos debe contemplar, según la tabla, lo siguiente:

- Proceso o subproceso: es necesario identificar el proceso o subproceso correspondiente.
- Actividad: debemos listar cada una de las actividades a evaluar del proceso principal.
- Salida: indicaremos el resultado de cada una de las actividades.
- Tiempo: para obtener la salida, indicando el esfuerzo expresado en tiempo para la realización de la actividad y obtención de la salida
- Costo: para obtener la salida se debe calcular el costo del esfuerzo.
- Costo/Beneficio de mantenerla o removerla: en esta sección del cuadro debemos definir un criterio de evaluación entre el costo del esfuerzo y los beneficios, siendo los

beneficios basados en experiencias de proyectos pasados. Para esta evaluación usaremos métodos cuantitativos.

- Riesgos que puedan significar mantenerla o removerla: se deben indicar todos los riesgos que se puedan identificar, y es necesario categorizarlos como altos, medios o bajos, así como calcular su probabilidad de ocurrencia.

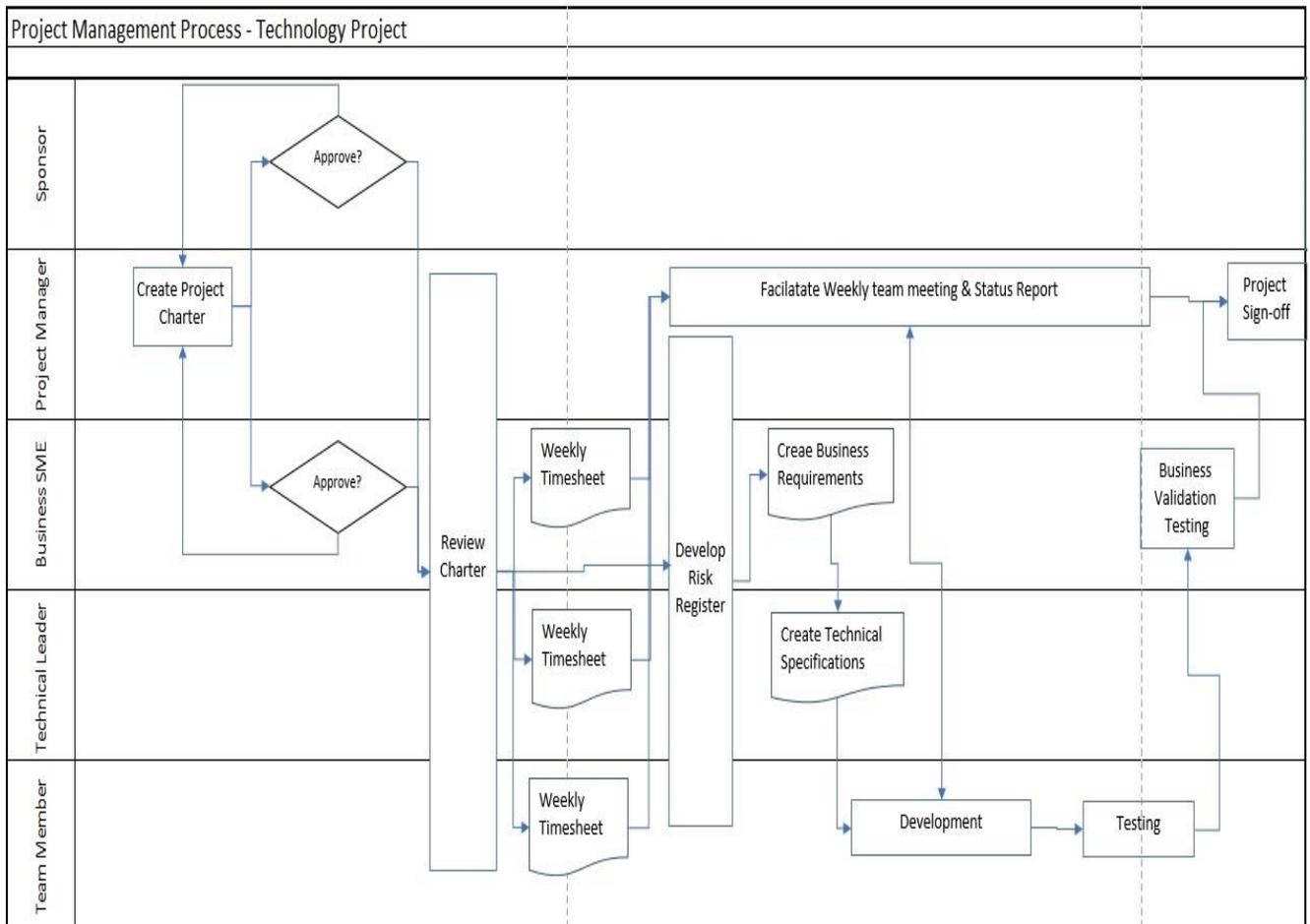
Tomando como referencia a Altwies (2011), se ha realizado una ampliación de su análisis inicial, adicionando el Costos Beneficio y un análisis de riesgo de mantener o retirar el proceso. El análisis por cada proceso debe contemplar el juicio de expertos para el ámbito del proyecto interno, teniendo presente la industria y documentación de proyectos anteriores, que nos servirán de referencia si el proceso agregó valor o no al proyecto y los objetivos de la organización, que nos permitirán entender mejor las metas que deben alcanzar los proyectos internos de la compañía (Altwies, 2011).

Realizando el análisis inicial cualitativo y cuantitativo se tiene la base para lograr una discusión dentro de los equipos de proyecto que permita obtener un consenso de los procesos a mantener o remover. La evaluación de los riesgos y los beneficios, con estos dos criterios, y documentando las decisiones tomadas, nos permitirán futuras evaluaciones, puesto que esto es un proceso que se podrá revisar en caso existan cambios en los factores de los proyectos, y que también servirá de base para el análisis de otros tipos de proyectos de la organización.

Es importante mantener abierta la discusión de los procesos a evaluar y mejorar con el equipo de proyecto, pues incluso durante la ejecución del proyecto se podrán encontrar puntos de mejora que serán llevados al análisis anterior. Una vez finalizado el proyecto y documentado, se podrá ingresar como parte del Plan de Proyectos de corta duración de la organización.

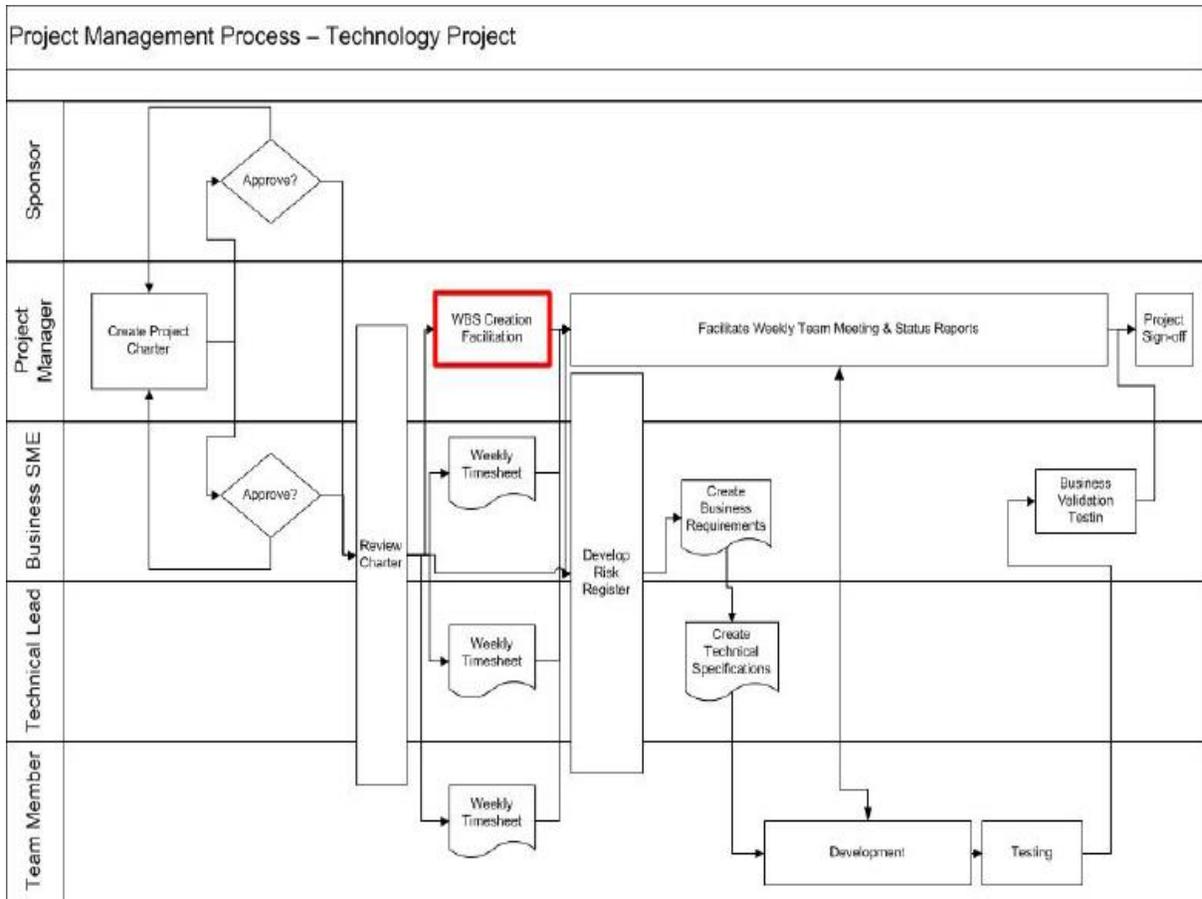
Realicemos un ejercicio

Tomemos un proceso que utilizamos regularmente dentro de los proyectos en nuestras organizaciones, como por ejemplo el proceso de Administración de Proyectos de un proyecto de Tecnología.



Fuente: (Altwies, 2011)

Ahora, superpongamos en este modelo los procesos que nos gustaría *adicionar* a los procesos existentes o tal vez un proceso que deseamos *remover*.



Fuente: (Altwies, 2011)

Ahora, vamos a tomar cada uno de estos procesos y analizarlo. ¿Agrega valor al éxito general del proyecto o no? ¿Cuánto esfuerzo adicional se necesitará? ¿Dicho esfuerzo adicional equivale a mejoras en el éxito del proyecto? ¿Puede calificarlo con ejemplos de fracasos pasados que podrían haberse beneficiado del proceso y puede cuantificarlo en términos de dólares? Se debe realizar este análisis de agregación de valor en comparación con uno de no valor agregado utilizando la plantilla que definimos (Altwies, 2011).

Recapitulando

El análisis de la elección de los procesos a utilizar en la ejecución de los proyectos de corta duración en un entorno de empresa privada se debe realizar antes de iniciar cualquier proyecto y debe quedar como parte de los APO (Activos y Procesos de la Organización) que se entregue al equipo de proyecto para la ejecución de un nuevo proyecto.

Como todos los procesos, este análisis no es estático y deberá repetirse periódicamente, utilizando como *input* las “Lecciones Aprendidas” de los proyectos ejecutados en el último periodo y como base los proyectos que fueron considerados como exitosos. Es decir, debe darse esta revisión con una periodicidad mínima de una vez por año.

El manejar proyectos internos de corta duración no debe significar que pongamos menos interés en su realización, sino un mayor énfasis en su planificación, lo cual repercutirá en una mejora del desempeño de este tipo de proyectos con una maximización de los recursos y beneficios para la organización.

Referencias

- Altwies, D. (2011). *Steering the Ship: Project Management Processes for the Right Reason*. Project Management Institute.
- Bakhsheshi, H. A., & Nejad, R. S. (2011). Impact of Project Managers Personalities on Project Success in Four Type of Project. *International Conference on Construction and Project Management*, 15(2), 184.
- Muller, R., & Jugdev, K. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Muller, R., & Turner, R. (2007). The influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 298-309.
- Phillips, J. (2003). *PMP Project Management Professional Study Guide* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Project Management Institute [PMI]. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta ed.).
- Project Management Institute [PMI]. (2014). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* (Third Edition ed.).
- Project Management Institute [PMI]. (s.f.). *PMI "What is Project Management?"*. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Rad, P. F. (2003). Discusses the two major categories of projects. Distinction between internal and external projects. *Project Management Journal*.
- Shenhar, A. (2011). Meeting Time, Cost and Moneymaking Goals With Strategic Project Leadership. *PMI Global Congress Proceedings*.
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.
- Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 59-63.
- Yamasaki Soto, C. E., & Samuel Gnanaratnam, A. (2014). THE DIFFERENCES BETWEEN AN INTERNAL AND EXTERNAL PROJECT MANAGER. *Revista de Gestao e Projectos - GeP*, 5(2), 1-23.
- Yu, A. G., Flet, P. D., & Bowers, J. A. (2005). Developing a value-centred proposal for assesing project success. *International Journal of Project Management*, 428-436.