

METODOLOGÍA DE GESTIÓN ORIENTADA A LOS AGENTES DEL PROYECTO. II. DESARROLLO Y APLICACIÓN

Maricela I. Montes-Guerra

Faustino N. Gimena Ramos

M. Amaya Pérez-Ezcurdia

H. Mauricio Díez-Silva

Universidad Pública de Navarra

Abstract

This communication describes the process of implementing a new methodology oriented on the agents involved in managing a project. His approach is delimited on agents initially identified as a promoter and executor, who meet strategic and operational role respectively, and which have designed two different methodological components. Using the participatory action research, the application was performed in cases where these agents are represented by different organizations.

We present the implementation and results through a case study in two different projects, whether public for promoter agent, and the aid sector and development cooperation to executor agent. It proved the applicability to the promoter, who evaluated the project, it monitors and is responsible for monitoring reports, and the executor, who assumed by contractual commitment to achieving the deliverables.

The application of the methodology has carried to better results in the management process, in projects that have become part of the implementation. It has been found that both the promoter, as executor, can use components of the methodology, thereby improving the interaction and monitoring. It is intended that the preliminary results, allow to visualize the structure of a project management methodology and the benefits to be derived from its use. Parameters are suggested for use, acceptance and implementation in other environments.

Keywords: *Project management methodology, stakeholders, execution, controlling*

Resumen

En esta comunicación se describe el proceso de implementación de una nueva metodología, orientada sobre los agentes intervinientes en la gestión de un proyecto. Su enfoque se delimita inicialmente sobre los agentes definidos como promotor y ejecutor, que cumplen con un rol estratégico y operativo respectivamente, y para los cuales se han diseñado dos componentes metodológicos distintos. Utilizando la investigación acción-participativa, la aplicación se ha llevado a cabo en casos en los cuales dichos agentes están representados por organizaciones diferentes.

Se presenta la aplicación y los resultados a través de un caso de estudio en dos proyectos diferentes, de carácter público para el agente promotor, y del sector de la ayuda y la cooperación para el desarrollo, para el agente ejecutor. Se corroborara la aplicabilidad para el promotor, quien evalúa el proyecto, realiza seguimiento y es responsable de informes de control, y para el ejecutor, que asume mediante relación contractual el compromiso de alcanzar los entregables.

La aplicación de la metodología ha llevado a mejores resultados en el proceso de gestión, en los proyectos que han hecho parte de la implementación. Se ha encontrado que tanto el agente promotor, como el ejecutor, pueden utilizar los componentes de la metodología,

mejorando con ello la interacción y seguimiento del proyecto. Se pretende que los resultados preliminares, permitan visualizar la estructura de una metodología en dirección de proyectos, y los beneficios que pueden obtenerse con su utilización. Se sugieren parámetros para el uso, aceptación e implementación en otros entornos.

Palabras claves: *Metodologías de gestión de proyectos, agentes, ejecución, control*

1. Introducción

Las metodologías de dirección de proyectos son elementos que permiten la implementación de prácticas (Shenhar y Dvir, 2007; White y Fortune, 2002). Habitualmente estas se diseñan bajo la orientación de un estándar, o cuerpo de conocimiento, y se complementan con el uso de técnicas y herramientas. La literatura con respecto a este tipo de metodologías es escasa, encontrándose aportes de aplicaciones en algunos sectores (Conforto y Amaral, 2010; Fernández-Sánchez y Rodríguez-López, 2010; Lacerda et al., 2011; Lee et al., 2006).

Los actuales estándares de dirección de proyectos proveen conocimiento y son una guía al momento de dirigir proyectos, sin embargo son difíciles de llevar a nivel de uso. Con el enfoque de la literatura y lo expuesto en los cuerpos de conocimiento, se considera que una metodología en esta área debe concebirse hacia un enfoque integral. Así mismo debe tomar en cuenta los requerimientos de gestión de los actores o agentes intervinientes, que permita un alto nivel de interrelación, contribuyendo con el éxito del proyecto.

En general, una metodología en el área debe unificar un sistema de gestión que agrupe todos los aspectos involucrados en la ejecución de un proyecto (procesos, procedimientos, recursos, funciones de control, herramientas, técnicas, responsabilidades, documentación, plan de gestión, entre otros), y a su vez, debe permitir que se cumplan los objetivos que con él se hayan determinado.

La nueva metodología presentada en esta comunicación, denominada PM² (Project Management Methodology), con dos subdivisiones desarrolladas PM².P (Promoter) y PM².E (Executor), se basa en el enfoque de los agentes intervinientes, cuyos requerimientos han sido estudiados en trabajos previos de los autores (Díez-Silva et al., 2011; Montes-Guerra et al., 2011). Su uso se orienta sobre dos de dichos agentes principales de la gestión de un proyecto, cuya caracterización se ha desarrollado en: organismo financiador, entidad promotora, entidad ejecutora y beneficiario.

La diferencia entre la metodología propuesta y las metodologías actuales radica en que ninguna de ellas genera aplicaciones metodológicas distintas, dependiendo de cuál sea el agente interviniente, y de cual sean las necesidades de gestión sobre el proyecto. Otro aporte sobre lo ya establecido, es que ninguna metodología actual tiene en cuenta que los agentes en muchos casos están representados por entidades diferentes, y se requiere en esos casos un instrumento que los interrelacione, para conseguir que el proyecto sea lo más eficiente posible y cada uno satisfaga sus necesidades de gestión.

La explicación de la estructura de la metodología se presenta en la comunicación parte I (Díez-Silva et al., 2012), que se presenta adjunta a esta comunicación parte II. La metodología se ha planteado después de analizar casos de puesta en marcha de proyectos, sus requerimientos para hacer eficientemente el trabajo operativo, y requerimientos de control de gestión. Los requerimientos mencionados interrelacionaban dos agentes diferentes, del ámbito estratégico, y del ámbito operativo, representados por organizaciones distintas, pero con intereses comunes porque el proyecto fuese un éxito.

Por lo tanto, el ámbito de aplicación se constituye por aquellos casos en que los agentes intervinientes principales están representados por organizaciones diferentes. La implementación inicial se ha delimitado desde la perspectiva de los agentes denominados “entidad promotora”, cuyo interés radica en evaluar la gestión, realizar seguimiento e informes de control, y la “entidad ejecutora”, responsable de la eficiencia operativa, que asume mediante relación contractual el compromiso de alcanzar los entregables.

Se ha desarrollado entonces una subdivisión metodológica para cada agente intervinientes (PM².P y PM².E), como se puede apreciar en la figura 1. La estructura empleada para la metodología se compone de ciclos que se han denominado “fases de gestión”, que agrupan los procesos principales, de acuerdo con el período en que deben ser aplicados. Además, éstas se diferencian de las etapas habituales o “fases técnicas” en las que se estructura

divisionalmente un proyecto para conseguir los entregables. Cada proceso está compuesto por un grupo de actividades que determinan las tareas propias que deben llevarse a cabo para lograr su propósito, además de los insumos, documentación obtenida, productos de gestión de su implementación y agente interviniente responsable de su aplicación.

Una ventaja de la metodología es que ha sido diseñado para ser aplicada en forma individual por un agente, y también de forma modular, conjunta por los dos agentes. En la figura 1 se muestran las interrelaciones entra las fases de gestión de cada subdivisión metodológica (PM².P, en el eje horizontal y PM².E, en el eje vertical). También se aprecia que en el caso de uso conjunto, la fases “repcionar” y “re-planificar” del agente ejecutor, deben interactuar con la fase de “puesta en marcha” del agente promotor.

PM ² .E \ PM ² .P	PM ² .P	PONER EN MARCHA	GESTIONAR RENDIMIENTO	EJECUTAR ACCIONES	ESTABLECER FINAL
RECEPCIONAR					
RE-PLANIFICAR					
RASTREAR					
ENTREGAR					

Figura 1. Interacción entre las fases de gestión de las subdivisiones metodológicas

El propósito de la metodología es gestionar la ejecución de los proyectos de forma ordenada y eficiente. A su vez se pretende que un director designado como responsable, tanto en la entidad promotora como en la ejecutora, obtenga un instrumento que con orden, sencillez y agilidad, contribuya a llevar a cabo el trabajo y el cumplimiento de las responsabilidades.

El método utilizado para realizar el estudio se ha dividido en tres partes. (1) Revisión de la literatura sobre estudios de implementación, conceptualización y estructuras de metodologías en el área. Cuyos resultados se han divulgado en una comunicación titulada “Metodología de gestión orientada a los agentes del proyecto. I. Descripción y Estructura”. (2) Desarrollo de la metodología, utilizando los requerimientos, funciones, responsabilidades e interacciones presentadas entre los agentes que se establecen en los proyectos. (3) A través de la investigación de acción participativa se ha implementado la metodología, y posteriormente se ha llevado a cabo un proceso de valoración y retroalimentación.

En este trabajo se pretende divulgar el proceso de implementación de una nueva metodología de gestión, orientada a los agentes intervinientes, PM².P (agente promotor) y PM².E (agente ejecutor). Se muestra un diseño adaptable en entornos en los cuales los agentes intervinientes están desagrupados y se espera que la estructura pueda ser utilizada en cualquier sector. Se pretende contribuir con profesionales e investigadores, en la aplicación de instrumentos que permitan mejorar el desempeño de la gestión, a partir del estudio de los agentes que intervienen en el desarrollo de los proyectos.

2. Guía metodológica PM².P. Agente promotor

En este apartado se presenta la estructura de aplicación de cada una de las fases de gestión, procesos y actividades que conforma la PM².P. Se especifica el propósito, diagrama de flujo, y tareas para llevarlo a cabo. En el esquema de la figura 2 se muestra la secuencia de las fases de gestión y el diagrama general de procesos.

La primera fase de la PM².P, se denomina “Puesta en Marcha”, y pretende que una vez verificada la aprobación del proyecto, se elabore un conjunto de instrumentos que permitan ejercer control durante toda su ejecución. Con estos instrumentos se verifica y configura el esfuerzo necesario para desarrollar las actividades, por medio de estimaciones detalladas expresadas en términos de costes y tiempo, y con la elaboración del plan de seguimiento del proyecto. Esta fase de gestión se compone de 4 procesos y 5 documentos que deben

completarse durante se desarrollo que son: P-01-01-01. Lista de chequeo de Planificación. P-01-02-01. Agenda de gestión, P-01-03-01. Parámetros pliego de condiciones P-01-04-01. Convocatoria de reunión, y P-01-04-02. Memoria de autorización de puesta en marcha.

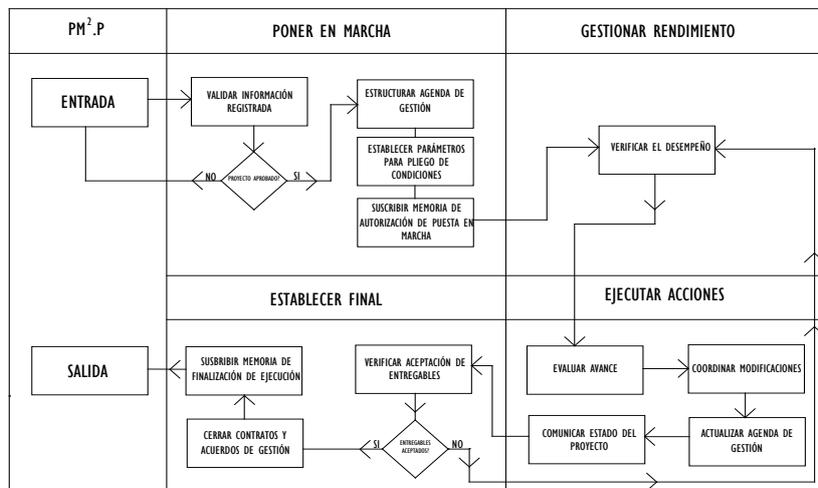


Figura 2. Diagrama de fases de gestión y secuencia de procesos de la metodología PM².P

La segunda fase, denominada “Gestión de Rendimiento” pretende aplicar las acciones supuestas en la agenda de gestión, centrándose específicamente en las actividades y su respectiva configuración de esfuerzo. Los instrumentos aplicados en esta fase llevarán a cabo la verificación por medio de un sistema de métricas (costes, tiempo, comunicación, contratación, gestión de personal, entre otros) y reportes de rendimiento. La finalidad de la gestión del rendimiento es generar la información precisa, para que el agente promotor, tome las decisiones necesarias para mantener el desarrollo del proyecto dentro de los parámetros establecidos en la fase de puesta en marcha. Esta fase de gestión se compone de 1 proceso y 1 documento que deben completarse durante se desarrollo el P-02-01-01. Reporte de rendimiento

La tercera fase, denominada “Ejecución de Acciones”, se intenta gestionar todos los cambios incorporados al proyecto como consecuencia de las desviaciones detectadas en la fase de gestión de rendimiento, así como la actualización de los planes iniciales para que sea retroalimentada la fase de gestión de rendimiento. La finalidad es la de precisar toda la información sobre el rendimiento, para determinar cuáles son las modificaciones que deben llevarse a cabo en el proyecto. Se compone de 4 procesos y 5 documentos que deben completarse durante se desarrollo denominados así: P-03-01-01. Informe de progreso (IP#), P-03-02-01. Expediente de modificaciones, P-03-03-01. Agenda de gestión actualizada, P-01-04-01. Convocatoria de reunión y, P-03-04-02. Memoria de información de estado y modificaciones

La última fase de gestión, denominada “Establecer Final” pretende verificar que los resultados del proyecto cumplen los requerimientos de los entregables. Así mismo, en ella deben llevarse a cabo las actividades de cierre de contratos, administrativo, la elaboración del informe de finalización de la ejecución, y la autorización para que el proyecto pueda darse por terminado ante la entidad promotora, el organismo financiador y los beneficiarios. Esta fase de gestión se compone de 3 procesos y 3 documentos que deben completarse durante se desarrollo: P-04-01-01. Registro de aprobación de entregables, P-01-04-01. Convocatoria de reunión, P-04-03-02. Memoria de autorización para establecer final

En la documentación complementaria de la metodología, se han descrito todos los registros, formatos y plantillas que deben ser completados para llevar a cabo un adecuado proceso de implementación. Así mismo, la descripción incluye instructivos, en los cuales se presentan las explicaciones y secuencia para diligenciar toda la documentación mencionada. Cada instructivo presenta una introducción que incluye el propósito y descripción resumida,

plantilla de actualización del documento, e instrucciones de cómo debe aplicarse el instrumento.

Además de lo anterior, se ha diseñado un procedimiento para la implementación y evaluación de la aplicación de la metodología, que se puede apreciar en la figura 3. La implementación de la metodología ha sido estructurada en tres etapas, denominadas pre-proceso, proceso y post-proceso. Se considera que su inclusión como elemento de la metodología es esencial para los resultados de la gestión, puesto que no basta únicamente con procedimientos y herramientas. Por el contrario, se entiende que el éxito metodológico depende también de las estrategias para que sus instrumentos sean utilizados y adoptados por los agentes intervinientes.

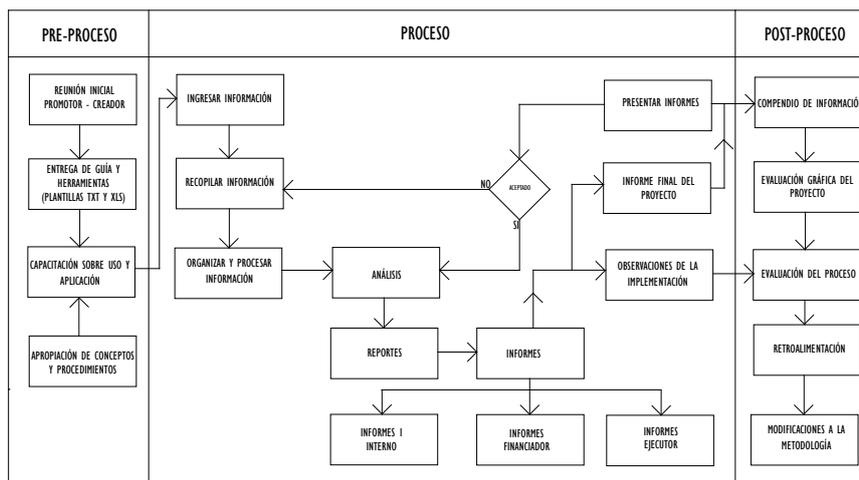


Figura 3. Diagrama de implementación de la guía metodológica- PM².P

La etapa de implementación de pre-proceso pretende conseguir el apoyo por parte de las directivas de la entidad que pertenece al agente ejecutor. A su vez, incluye la realización de actividades de formación. En el momento inicial, el encargado de la implementación debe explicar las ventajas y los requerimientos para poder hacer eficientemente su uso. Las sesiones se programan, en intervalos espaciados de tiempo, que permitan la asimilación del equipo y las directivas. Una vez concretadas todas las inquietudes, se procederá a la recopilación de la información.

La etapa de proceso central de la implementación, consiste en la recolección y análisis de la información periódica de la aplicación y del proyecto, con lo cual se puede determinar de manera conjunta si la documentación se ha utilizado y cuáles son los resultados del proyecto. Se utilizará una visualización gráfica de resultados e indicadores para presentar los informes. Las observaciones del equipo serán utilizadas para mejorar, de forma iterativa, la adaptación de la metodología a la entidad que le aplica. Esta etapa finaliza con la elaboración del informe final del proceso.

La última etapa, o post-proceso, permite visualizar el desempeño de la metodología y del proyecto, utilizando para ello los informes de avance de la implementación. La etapa se concreta en la evaluación iterativa y las mejoras propuestas por los miembros del equipo. El insumo para la evaluación es el formato de observaciones. El objetivo que debe cumplir el post-proceso es presentar una evaluación de la intervención, y retroalimentar la metodología con las mejoras necesarias para próximas aplicaciones, tanto internamente, como en otra organización.

3. Guía metodológica PM².E. Agente ejecutor

Con la guía PM².E se pretende interrelacionar todos los componentes de la metodología (fases de gestión, procesos y actividades, plantillas diseñadas en procesador de texto y hoja de cálculo, instructivo para completar la herramienta y guía para implementación). En la

figura 4 se puede apreciar la secuencia de las fases de gestión y el diagrama general de procesos de PM².E. La metodología está dividida en cuatro etapas, o como hemos denominado fases de gestión, que se distinguen de las fases técnicas del proyecto, éstas son: recepción, re-planificación, rastreo y entrega.

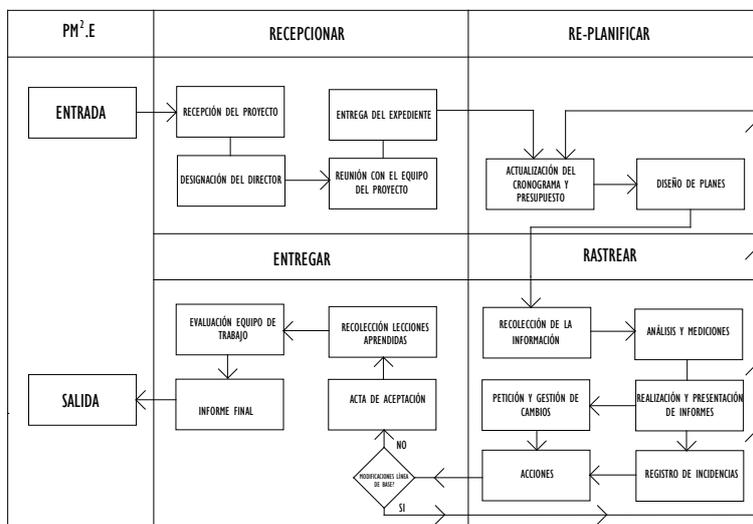


Figura 4. Diagrama de fases de gestión y secuencia de procesos de la metodología PM.E

Durante la fase denominada recepción se conoce el proyecto, lo que implica analizar la documentación de aprobación suscrita por la entidad promotora y la entidad ejecutora. La finalidad de esta fase es tener un contexto de todo el contenido del proyecto, desde la propuesta inicial, los objetivos, entregables, plazos establecidos, compromisos y parámetros de calidad. Se compone de 4 procesos y 4 documentos que deben completarse durante su desarrollo: E-01-02-01. Aceptación de dirección del proyecto, E-01-02-02. Resumen del proyecto, E-01-03-01. Acta de reunión, yE-01-03-02. Agenda de trabajo.

La re-planificación es la fase donde se establece un plan ajustado a fechas, costes y trabajo por realizar, utilizando la información del expediente del proyecto. Aquí, se perfecciona y actualiza el calendario del proyecto con el trabajo previsto, el presupuesto, y se diseñan los planes ajustados a las necesidades del proyecto. Así mismo, se determinan las necesidades de información y recolección de datos, y se analiza los intereses e interrelaciones del agente financiador y los beneficiarios. Por último se determina el proceso para las adquisiciones, el manejo de los riesgos y parámetros de calidad. Se compone de 2 procesos y 4 documentos que deben completarse durante se desarrollo: E-02-01-01. Cronograma de actividades, presupuesto y recursos, E-02-02-01. Agenda de gestión y planes, E-02-02-02. Actualización de la matriz de marco lógico, y E-02-02-03. Lista de verificación

La fase de rastreo, permite recolectar la información del avance del trabajo realizado. Para ello se hace uso de las técnicas y herramientas que han sido seleccionadas durante la re-planificación. La información recolectada es analizada para presentar los respectivos informes. Posteriormente los informes son evaluados y se determinan las acciones necesarias para la continuación o modificación del proyecto. Durante el rastreo se pueden solicitar las peticiones de cambios, que en caso de ser aceptadas, deben ser incorporándolas al diseño de planes y agenda de gestión. Esta fase de gestión se compone de 5 procesos y 8 documentos que deben completarse durante su desarrollo: E-03-01-01. Registro de proveedores seleccionados: E-03-01-02. Registro y reporte de riesgos, E-03-01-03. Registro de calidad, E-03-02-01. Seguimiento del trabajo, E-03-02-02. Verificación de hitos, E-03-02-03. Informe semanal – mensual, E-03-03-01. Reporte de trabajo, y E-03-04-01. Solicitud y gestión de cambio

Durante la fase de entrega se cierra el proyecto, lo cual incluye firmar las actas de aceptación de los bienes o servicios producidos durante la intervención, evaluación del equipo de trabajo, documentación de lecciones aprendidas y presentación del informe final

del proyecto. El propósito es documentar la experiencia para otros proyectos. Esta fase de gestión se compone de 3 procesos y 4 documentos que deben completarse durante se desarrollo: E-04-01-01. Lecciones aprendidas, E-04-02-01. Evaluación del equipo, E-04-03-01. Informe final del proyecto, y E-04-03-02. Acta de finalización del proyecto (ver tabla 8)

Al igual que para la subdivisión metodológica PM².P, en la PM².E, se ha diseñado un procedimiento para la implementación y evaluación de la aplicación (ver figura 5). Se comienza con la formación del recurso humano, posteriormente con la aplicación de las herramientas establecidas, y por último la evaluación de la implementación y del proyecto. Se considera que su inclusión como elemento de la metodología es esencial para los resultados de la gestión.

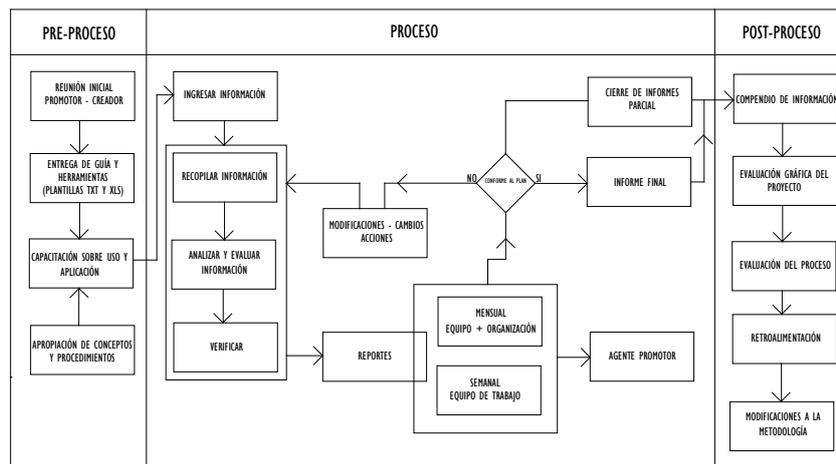


Figura 5. Diagrama de implementación de la guía metodológica- PM².E

El pre-proceso de la implementación pretende captar el apoyo de la alta dirección y formar al equipo responsable de la aplicación. Para concretar la viabilidad de la aplicación se entrega la documentación, se programa un tiempo prudente para su revisión, y se procede a la formación y aplicación. En una primera sesión el encargado de la implementación debe explicar las ventajas y los requerimientos para poder hacer eficientemente su uso.

Durante el proceso central de implementación se deben cumplimentar los formatos, de acuerdo a la información y necesidades específicas del proyecto. Dicho compendio de datos representa la base para hacer seguimiento y control durante la ejecución. Los datos se procesan para hacer los informes internos, y los dirigidos a los agentes financiador, ejecutor. Por último, se debe elaborar el informe final tanto de la implementación como del proyecto, donde se cierra la intervención y se incluye información para evaluación posterior.

En el post-proceso se evalúan dos aspectos. En primer lugar las variables desempeño del proyecto y en segundo lugar la aplicabilidad de la metodología. Para la evaluación del proyecto se utilizan los informes de avance y el informe final. El insumo para evaluar la implementación es el formato de observaciones. El objetivo que debe cumplir el post-proceso es presentar una evaluación de la intervención, y retroalimentar la metodología.

4. Aplicación

Para la fase de validación de la metodología se ha desarrollado la implementación en dos proyectos diferentes, en los cuales se presenta la división de agentes caracterizada en la conceptualización. Se han gestionado las actividades de los proyectos, donde los autores participaron activamente en el proceso de implementación, aplicando el método de investigación acción-participativa. En el primer caso de aplicación se ha elegido un proyecto realizado entre entidades públicas, y en el segundo caso, un proyecto del sector de cooperación para el desarrollo.

4.1— Caso 1 – Agente Promotor: Concurso para acceder a cargos públicos. Colombia

El objetivo del proyecto consistía en llevar a cabo una prueba de conocimientos de un concurso para nombramiento de funcionarios públicos (Beneficiarios), desarrollada por un Ministerio Colombiano (Organismo Financiador), y promovido por una Superintendencia (Entidad Promotora), las dos entidades públicas. El concurso se estructuraba en tres etapas, revisión de méritos y antecedentes, prueba de conocimientos y entrevista. Por tanto, la entidad ejecutora había sido contratada para hacer la segunda etapa del concurso. La prueba de conocimiento fue aplicada en 31 ciudades del país, y una Universidad, también pública, fue la operadora del concurso (Entidad Ejecutora).

Las actividades del proyecto incluían la formación del personal responsable de coordinar y aplicar la prueba; la coordinación logística en todo el país; la aplicación de la prueba; y por último la recolección y acopio de la documentación. Para cumplir el objetivo, la entidad promotora dividió la coordinación por regiones, denominadas nodos, que agrupaban varios departamentos, para facilitar el control del proyecto. En la tabla 1 se muestra la síntesis.

Concurso público	
Tamaño	Mediano
Sector	Público
Agentes de proyecto	
Financiador	Ministerio
Promotor	Superintendencia
Ejecutor	Universidad
Beneficiarios	Gobierno y futuros funcionarios
Proyecto	Concurso de méritos para cargos públicos
Método de adjudicación	Concurso público
Objeto	Llevar a cabo el concurso para el ingreso a la carrera pública, en la etapa de prueba de conocimiento, para la selección de funcionarios.
Duración	7 meses
Presupuesto	\$1.200.000.000
Tamaño del equipo	30
Prueba de la metodología	3 meses
Toma de datos	3 Veces

Tabla 1. Información general del proyecto

El proyecto tuvo una duración de 7 meses, se presentaron un total de 5153 personas, y la ejecución en la gerencia del nodo Atlántico (Norte de Colombia), se dividió en 4 fases técnicas, cuyas actividades se muestran en la tabla 2.

Fase técnica	Actividades
Preparación	Nombramiento de gerentes
	Capacitación de gerentes
	Búsqueda de sitios de aplicación
Formación	Nombramiento de examinadores
	Contactos con organizaciones colaboradoras
	Capacitación de examinadores
Elaboración física	Impresión de la prueba
	Personalización de la prueba
	Clasificación y empaque
	Distribución hacia sitios de aplicación
	Elaboración de documentación para gerentes
Aplicación de la prueba	Distribución de documentación
	Desplazamiento del personal
	Apertura de lugar de aplicación
	Desarrollo de las pruebas
	Recolección de documentación
	Acopio y distribución hacia lugar de evaluación

Tabla 2. Etapas y actividades principales del proyecto

La etapa inicial de la implementación se llevo a cabo por video conferencia, con los directivos de la entidad promotora y ejecutora. Se realizó un proceso de formación en un espacio de tres semanas, durante los cuales los miembros de equipo en la entidad promotora aclararon las inquietudes con respecto al propósito de la metodología. Se analizaron las ventajas de la aplicación y el proceso. Los miembros del equipo de implementación tenían formación en proyectos, lo hizo más fácil la implementación.

Para la evaluación de la implementación, se realizó un seguimiento en tres fechas diferentes de la ejecución. Se verificó el uso de la documentación y la percepción del equipo y

directivas acerca de su utilidad. Se aplicó un análisis de resultados con indicadores, tanto para la evaluación de la implementación, como para la gestión del proyecto.

En su primera fase la implementación se pudo hacer sin mayores inconvenientes, sin embargo a medida que la ejecución avanzaba la documentación no fue completada en su totalidad. Lo anterior, por la percepción de que en proyectos anteriores la planificación nunca se tomaba en cuenta en la ejecución, ni en su evaluación. Cuando el equipo de trabajo percibía que no podía avanzar en la ejecución y sus reportes, por tener incompleta la documentación, comprendían la utilidad y mejoraba la aplicación.

En el diagrama de la figura 6 se muestran los resultados preliminares de la implementación. Se puede apreciar en el diagrama la valoración (cero (0%) = bajo, cien (100%) = alta) como en la fase inicial se aprecian dificultades en la utilización, el lenguaje, y aspectos técnicos, sin embargo, a medida que se avanza las dificultades disminuyen. Al finalizar la evaluación, que no es el final del proyecto, se ha mejorado la utilización, comprensión del lenguaje y apropiación, sin embargo, las recomendaciones sobre el establecimiento de funciones han sido útiles para mejorar la claridad de los procesos y documentación.

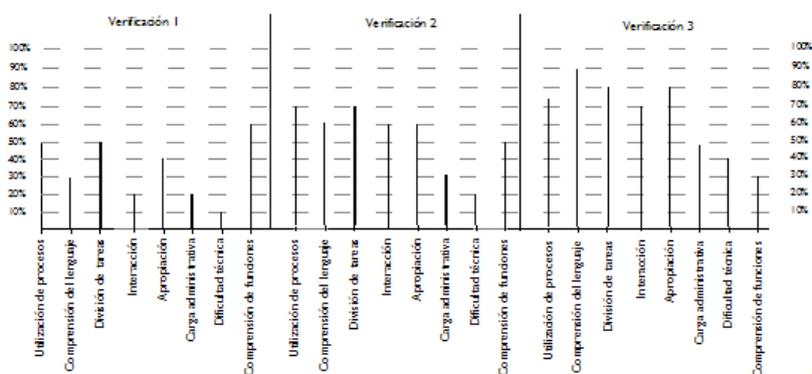


Figura 6. Resultados de la evaluación de la implementación de PM².P

En cuanto a los efectos de la metodología sobre el proyecto, se puede apreciar en el diagrama de la figura 7, que aunque la evaluación se hizo hasta la mitad de la ejecución del proyecto, los indicadores demuestran un desempeño adecuado en costes, calendario y alcance. Se puede apreciar también que la satisfacción del cliente aumenta a medida que se avanza, y que la ejecución general del proyecto también progresa proporcionalmente.

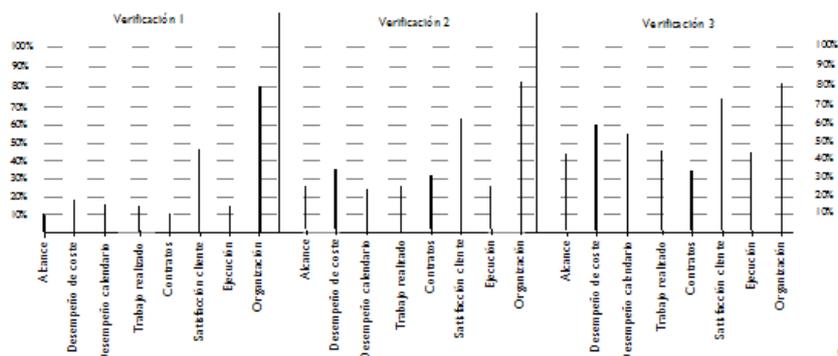


Figura 7. Resultados de la gestión del proyecto en implementación de la PM².P

En general, la impresión del equipo de proyecto frente a la metodología es buena. Expresan mejoras en la organización del trabajo y en la planificación como insumo para gestionar la ejecución. Así mismo, el equipo ha expresado una mejor formación y consciencia hacia la aplicación de un método, que en casos anteriores no aplicaban. Los resultados del proyecto son igualmente aceptables y visualizan que aunque se puede avanzar y hacer mejor las actividades, la metodología ha permitido economizar tiempo y duplicidades de trabajo.

4.2— Caso 2 – Agente Ejecutor: Sensibilización y divulgación ONGD de Navarra

El objetivo general del proyecto era divulgar información de una ONGD de Navarra, a través de una exposición y una serie de actividades temáticas que incluían: conferencias, talleres, muestras típicas de un país receptor de ayuda. Además de lo anterior se buscaba sensibilizar, educar y concienciar en valores solidarios en la sociedad Navarra (España).

ONGD Navarra	
Tamaño	Pequeña empresa
Sector	Cooperación al desarrollo
Agentes de proyecto	
Financiador	ONGD central
Promotor	ONGD central
Ejecutor	ONGD sede Navarra
Beneficiarios	Comunidad de Pamplona
Proyecto	Sensibilización y divulgación ONGD Navarra
Método de adjudicación	Programación de actividades anuales
Objeto	Divulgar información de la ONGD a través de una exposición. Pretende sensibilizar, educar y concienciar en valores solidarios en las sociedades de los países del norte.
Duración	12/diciembre/11 - 11/febrero/2012
Presupuesto	6300 €
Tamaño del equipo	7
Prueba de la metodología	2 meses
Toma de datos	3 veces

Tabla 3. Información general del proyecto

Para llevar a cabo el proyecto no se contaba con un plan definido, ni documentación estandarizada. Por tanto, el acompañamiento se hizo desde el momento de la formulación hasta la finalización, cuando se retira la exposición y se evalúan los resultados. En la tabla 3 se muestra la información general del proyecto. El proyecto se estructuró en cuatro fases técnicas y actividades, como se puede apreciar en la tabla 4.

Fase técnica	Documentación
Definir el evento	Necesidades del proyecto
Programar evento	Propuesta de actividades para el evento Concretar material de la exposición
Hacer evento	Diseño de la distribución y montaje de la exposición Montaje y mantenimiento de exposición
Finalizar evento	Retirar la exposición Evaluación del proyecto

Tabla 4. Etapas y actividades principales del proyecto

El proceso de implementación se realizó en la sede de la ONG, con los miembros del equipo de la entidad ejecutora. La formación de la metodología se tomó un tiempo de 9 días hábiles, durante los cuales respondieron las inquietudes de documentación y procedimiento a seguir. En general, se presentaron mayores inquietudes con el lenguaje utilizado, puesto que el nivel de formación del equipo nunca había estado relacionado de la dirección de proyectos. Sin embargo, los instructivos y las guías aclararon muchos conceptos.

Una vez iniciada la implementación y de acuerdo con el diseño de planes se programó un chequeo en tres fechas diferentes, en las cuales se verificaría la adopción de la metodología y los resultados del proyecto. Para la verificación se realizaron entrevistas con el equipo, chequeo de la documentación que se había completado, y un análisis de indicadores.

La aplicación en la etapa inicial fue compleja para algunos miembros del equipo, puesto que en proyectos anteriores nunca se había utilizado un sistema ordenado para llevar a cabo el proyecto. En otras intervenciones se acostumbraba aplicar técnicas sencillas, pero la planificación no era monitoreada ordenadamente con registros o documentos. Una vez que el equipo es consciente de que la metodología puede ayudar a que su trabajo se lleve a cabo organizadamente, mejora la curva de aprendizaje y se aprecian mejores resultados.

En el diagrama de la figura 8 se muestran los resultados preliminares de la implementación, con los indicadores que se registraron para la evaluación de la metodología (0% indica bajo y 100% indica alto). En el diagrama se puede apreciar que las dificultades en la formación del equipo han causado que la utilización de procesos, el lenguaje, y la apropiación sean bajas. También se aprecian dificultades técnicas al comienzo pero éstas disminuyen con el paso del tiempo, al igual que la impresión de que la metodología es una carga administrativa. Una fortaleza detectada es que la interacción con el proyecto ha sido

aceptablemente evaluada desde el comienzo, lo que indica que la documentación es útil para tomar decisiones sobre la gestión del proyecto.

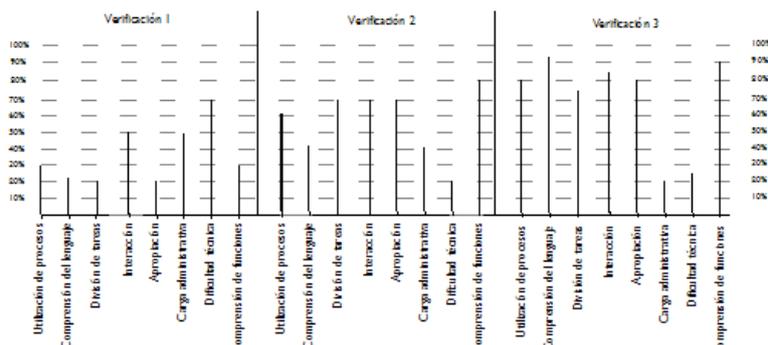


Figura 8. Resultados de la evaluación de la implementación de PM².E

En el diagrama de la figura 9 se muestran los resultados de la gestión del proyecto, con los indicadores utilizados en la metodología. Se puede apreciar que su utilización permite realizar el trabajo de forma organizada desde el inicio, que el trabajo realizado se incrementa proporcionalmente con el paso del tiempo y que los entregables son alcanzados casi en su totalidad. Se aprecian dificultades con el progreso frente a la duración, pero en general se visualizan buenos resultados. Por último se aprecia que aunque los conflictos del equipo son evidentes en la mitad del proyecto, no se incrementan excesivamente al finalizar, lo que indica que aunque surgen son bien gestionados por el responsable y el equipo.

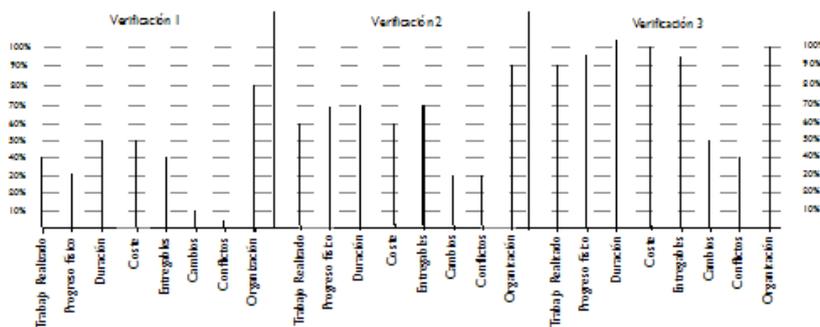


Figura 9. Resultados de la gestión del proyecto en implementación de la PM².E

La aplicación de la metodología en general ha tenido una buena impresión en la entidad ejecutora del proyecto. De una parte la no existencia de procedimientos anteriores para llevar a cabo los proyectos, dificultó las cosas al comienzo, pero en la medida que se apreciaban ventajas hacer el trabajo del proyecto de forma organizada se apreciaba más su uso. Aunque el sector del proyecto, trabaja habitualmente en función de proyectos, resulta curiosa la ausencia de métodos para la gestión de los mismos. Sin embargo, la aceptación del cambio y de nuevos instrumentos ha permitido comprobar que se pueden adaptar las metodologías de gestión de proyectos en las organizaciones, y que si tanto la gestión, como la implementación están organizadas, se puede obtener buenos resultados.

5. Conclusiones

Se ha presentado en esta comunicación el desarrollo y aplicación de una nueva metodología para la gestión de proyectos, enfocada sobre dos de los agentes intervinientes el promotor y ejecutor. El caso de estudio se hizo en proyectos diferentes para cada subdivisión, utilizando además la investigación de acción participativa. La evaluación del método se hizo a través de indicadores, para la implementación y gestión del proyecto. La información ha mostrado que a medida que aumenta la curva de aprendizaje del equipo, se dan mejoras en la utilización de la metodología y en los resultados del proyecto.

El grado de formación del equipo en la fase de implementación influye en la capacidad de adopción de la metodología. La rapidez con la cual se realizó la aplicación fue mucho mayor cuando los equipos tenían alguna formación en la dirección de proyectos. Sin embargo, la claridad de la documentación y de la guía de implementación son esenciales, puesto que su contenido permite que quienes tienen poca formación, tengan un instructivo que oriente la decisión de deben tomar para continuar con la implementación.

Se ha encontrado que la clarificación de roles para los agentes intervinientes, y los componentes metodológicos de cada uno, han aportado índices de mejora en la gestión de los proyectos. Así mismo, la simplificación de la fase de implantación ha establecido facilidades para la adopción del método y eficiencia en la aplicación de los instrumentos.

La metodología presentada aporta en el mejoramiento de los resultados de los proyectos, dentro del ámbito de aplicación en el cual los agentes intervinientes están representados por organizaciones diferentes. Como línea futura de investigación se plantea la aplicación de la metodología en otros proyectos, utilizado a la vez por el agente promotor y el agente ejecutor, para valorar mejor la interacción entre las dos subdivisiones.

Referencias

- Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2010). Evaluating an Agile Method for Planning and Controlling Innovative Projects. *Project management Journal*, 41(2), 73-80.
- Díez-Silva, H. M., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena Ramos, F. N., & Montes-Guerra, M. I. (2011). Performance indicators in project management processes. Case study of public sector in Colombia. In XV International Congress on Project Engineering (Ed.), *Asociación Española de Ingeniería de Proyectos - AEIPRO, International Project Management Association - IPMA*. Huesca (España).
- Díez-Silva, H. M., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena Ramos, F. N., & Montes-Guerra, M. I. (2012). Metodología de Gestión Orientada a los Agentes del Proyecto. I. Descripción y Estructura. Comunicación en revisión por el XVI International Congress on Project Engineering (Ed.), *Asociación Española de Ingeniería de Proyectos - AEIPRO, International Project Management Association - IPMA*. Valencia (España).
- Fernández-Sánchez, G., & Rodríguez-López, F. (2010). A methodology to identify sustainability indicators in construction project management—Application to infrastructure projects in Spain. *Ecological Indicators*, 10.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management - Best practices on implementation*. Berea, Ohio: John Wiley & Sons, Inc.
- Lacerda, R. T. d. O., Ensslin, L., & Rolim Ensslin, S. (2011). A performance measurement view of IT project management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), 132-151.
- Lee, S. H., Peña M, F., & Park, M. (2006). Dynamic planning and control methodology for strategic and operational construction project management. *Automation in Construction*, 15, 84-97.
- Montes-Guerra, M. I., Gimena Ramos, F. N., Pérez-Ezcurdia, M. A., & Díez-Silva, H. M. (2011). Exploring Project Management Bodies of Knowledge and Monitoring & Control Orientation. In XV International Congress on Project Engineering (Ed.), *Asociación Española de Ingeniería de Proyectos - AEIPRO, International Project Management Association - IPMA*. Huesca (España).
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project Management Research: The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93-99.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management -- an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.

Correspondencia (Para más información contacte con): Maricela I. Montes-Guerra

Departamento de Proyectos e Ingeniería Rural. Universidad Pública de Navarra

Phone: + 34 948169220

Fax: + + 34 948169644

E-mail: montes.59303@e.unavarra.es, maricela_montes10@hotmail.com

www.unavarra.es