

CATEDRA JEAN MONNET – UNIVERSIDAD DE GRANADA

"PM2 by European Commission. Open, free and common project management framework for all European institutions, companies and citizens. – PM2EU+"

Germán Martínez Montes – Catedrático Jean Monnet. gmmontes@ugr.es

Begoña Moreno Escobar – Coordinadora Académica de la Cátedra. bgmoreno@ugr.es

DOCUMENTO DE TRABAJO

Gestión de proyectos: La importancia de las fases de inicio y cierre.

A la hora de abordar la gestión de una determinada actividad y si se va a llevar a cabo mediante la gestión de proyectos, es necesario tener presente unos aspectos que se antojan imprescindibles para que no se limite de partida el éxito de la misma.

La primera cuestión y la más evidente, aunque a veces mal contestada, es saber si realmente estamos ante un proyecto. Muchas veces se confunden los proyectos con meros procesos. Otras tantas se equivoca proyecto con programa ya que lo que realmente se quiere gestionar es un conjunto de proyectos, relacionados entre ellos, pero que necesitan una aproximación más alineada con la gestión de programas.

Otro de los aspectos fundamentales es tener presente que, una vez identificado un proyecto, debe comenzar a gestionarse como tal desde un primer momento, pues son muchas las ocasiones en las que los proyectos se comienzan a gestionar bajo este esquema en la fase de planificación e incluso en la de ejecución.

El comenzar a gestionar los proyectos desde las primeras etapas (etapa de inicio según la metodología PM², actividades pre-proyecto según el estándar internacional ISO 21502:2020), permite conocer desde un principio los condicionantes del éxito del proyecto, tanto en términos de factores como aquellos criterios que puedan establecerse para medir el logro del proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida.

De todos es conocida la relación de los riesgos e impacto en el proyecto con la línea temporal del proyecto (véase figura 1).

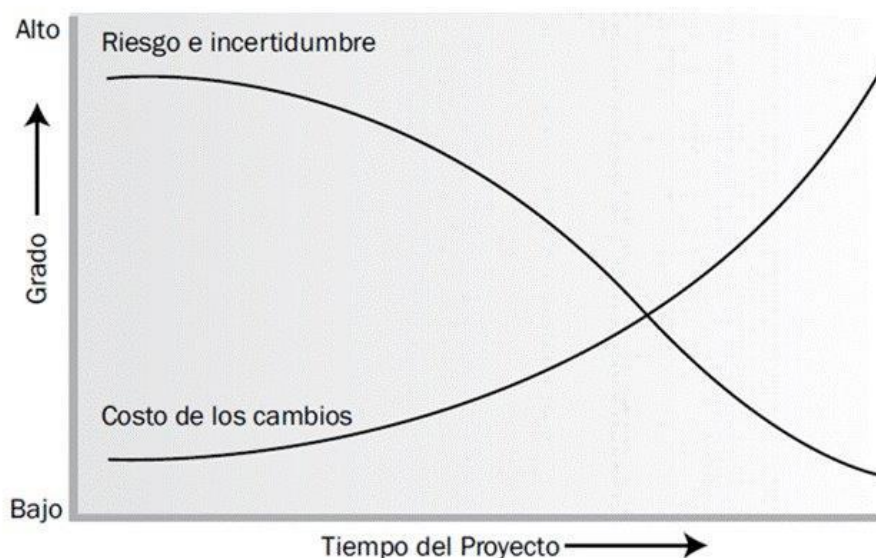


Figura 1: Línea temporal del proyecto, riesgo y coste de los cambios.

(Fuente: Project Management Institute, 2017)

Cualquier pequeña desviación en los objetivos en las primeras etapas del proyecto, si no son tenidos en cuenta, se incrementan exponencialmente conforme transcurre el tiempo, exigiendo su corrección gran cantidad de recursos y tiempos.

Dedicar tiempo y recursos cualificados en la fase de inicio del proyecto se traduce en un arranque del mismo en las mejores condiciones. Este es el motivo por el que las organizaciones exitosas dedican las personas más cualificadas para el arranque de los proyectos. Es una buena práctica que durante esta fase compartan responsabilidades los gestores de proyectos seniors y experimentados con aquellos gestores que tienen menos experiencia. Esta forma de trabajar se traduce en el crecimiento y el aprendizaje de los equipos de las empresas, aprovechando el conocimiento desde el punto de partida.

Los profesionales de la gestión de proyectos y las organizaciones están acostumbrados a no escatimar recursos en las fases centrales del ciclo de vida del proyecto (fases de planificación y ejecución). Sin embargo, son muchas las ocasiones en los que comienzan los problemas cuando el proyecto entra en la etapa de cierre.

Esto es debido a que, en esta etapa, a la vista del bajo porcentaje de trabajo pendiente respecto al total (véase figura 2) las organizaciones comienzan a liberar recursos, dejando en muchas ocasiones el proyecto infradotado para su conclusión de una forma óptima.

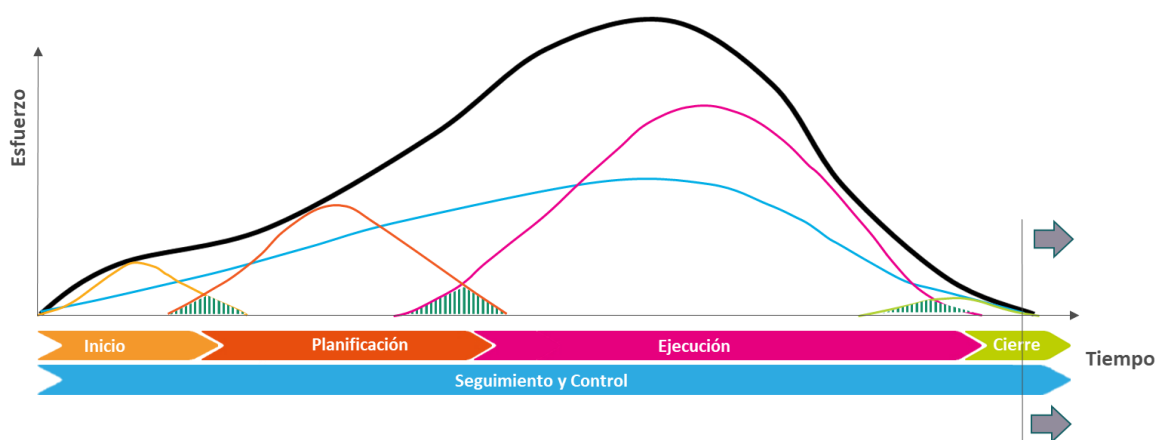


Figura 2: Ciclo de vida del proyecto (propuesta de PM²) (Fuente: DIGIT – EC, 2018).

En la actualidad, el conocido como triángulo dorado de la gestión de proyectos (éxito basado en la consecución en exclusiva de los objetivos en términos de alcance, coste y tiempo dentro unos mínimos de calidad aceptados por el cliente) se ha visto superado por una visión mucho más holística del papel de los proyectos en las organizaciones.

Hoy día interesa además la capacidad de transformación, impacto y mejora de los proyectos en las organizaciones y en el mayor número posible de los grupos de interés. Se habla por tanto no sólo a corto plazo proyecto (entregables), sino también a medio y largo plazo (beneficios).

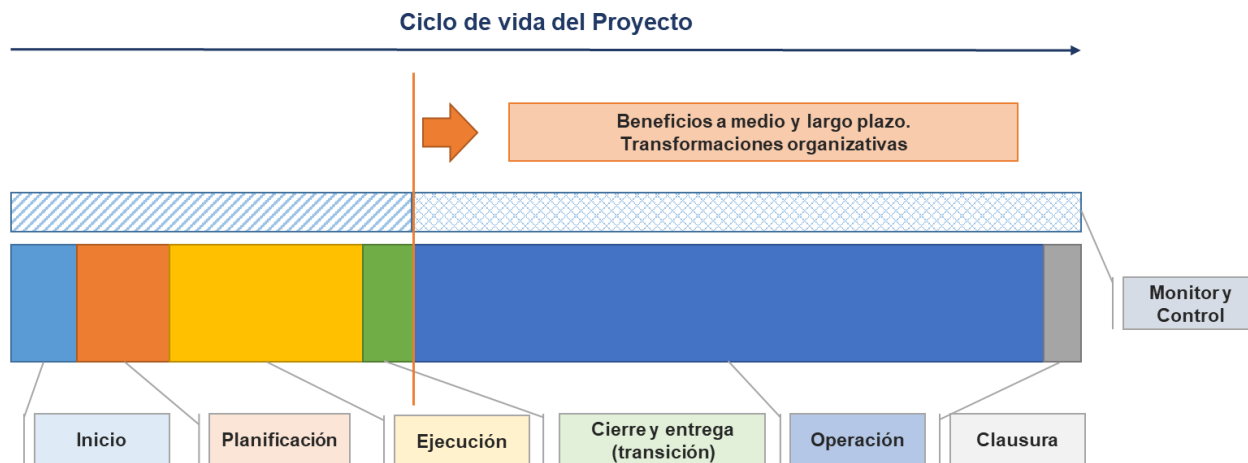
Para ello, es imprescindible que los responsables de la gestión de proyectos tengan presente un ciclo de vida del proyecto en el que se incluya la transición y puesta en servicio de los entregables del proyecto, así como su explotación durante el tiempo que se haya fijado previamente. Es esencial un monitoreo y control durante esta fase operacional para asegurar una toma de decisiones que optimice los beneficios a largo plazo (véase figura 3).

Esta afirmación, sencilla de apuntar, no es fácil de implementar. La razón es que los equipos de proyecto persisten hasta su entrega final y en algunas ocasiones durante un periodo de puesta en servicio (garantía). A partir de ese momento, son los usuarios finales y el personal de apoyo los que gestionan el día a día del funcionamiento (correcto o no) de los resultados del proyecto.

Es una buena práctica, aunque no muy extendida, que el monitoreo y control durante esta etapa se lleve de una forma estructurada y sistemática. Ello implica principalmente dos acciones:

- Tomar decisiones para conseguir que los beneficios a medio y largo plazo del proyecto sean los mayores posibles para la organización y los grupos de interés.
- Documentar aquellos aspectos de los que se pueda aprender durante la fase de explotación de resultados, en términos de lecciones aprendidas (aquello que deberíamos repetir y aquello que deberíamos evitar en el futuro). Este

registro es esencial y debería integrarse en el ciclo de los nuevos proyectos (fase de ideación e inicio).



* Es posible que se produzcan solapamientos entre fases.

** Las lecciones aprendidas estarán presentes durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Figura 3: Ciclo de vida del proyecto (el real) (Fuente: elaboración propia)

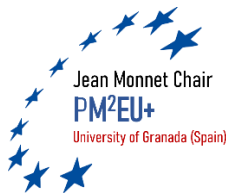
Esta figura es la que da sentido a la primera parte del título de estas reflexiones. Cualquier metodología de gestión de proyectos debe tener presente este ciclo de vida del proyecto (el real), aunque su propuesta se limite a una propuesta metodológica para las fases de inicio, planificación, ejecución y cierre y su monitoreo y control.

El dibujar el ciclo de vida del proyecto incluyendo la fase de explotación permite ver la importancia de esta última y cómo va a condicionar la obtención de beneficios a medio y largo plazo para la organización y los grupos de interés¹.

Lo que aquí se plantea es una transformación cultural en la forma de aproximarse a la gestión de los proyectos asumiendo su capacidad de mejorar organizaciones y de sumar beneficios más allá del ámbito empresarial. Es necesario entender e interiorizar que cada proyecto es una oportunidad de mejora a partir de sus resultados y de su impacto a todos los niveles.

Esta perspectiva, esta cultura de gestión de proyectos debe ser promovida desde dentro de las organizaciones y desde los niveles de decisión adecuados. Pero no se puede olvidar que detrás de cada nivel hay personas, concluyéndose con algo que debemos tener siempre presente: la gestión de proyectos es como las personas gestionan los proyectos. La gente importa.

¹ Los autores, con objeto de evitar malentendidos, han utilizado distintos términos para referirse a la etapa en la que se terminan los entregables del proyecto y se lleva a cabo la transición a la fase de explotación de resultados (fase de cierre) y a la etapa en la que acaba el ciclo de vida de los entregables (fase de clausura).



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Agradecimientos

Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de la Comisión Europea, a través del Programa Erasmus +, acciones Jean Monnet y N° de proyecto: 619648-EPP-1-2020-1-ES-EPPJMO-CHAIR.

Referencias

DIGIT – EC (2018) PM² Project Management Methodology. Guide 3.1. Luxembourg, Brussels. ISBN 978-92-79-91829-2. doi: 10.2799/755246

ISO (2020) ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management "Guidance on project management". Switzerland.

Project Management Institute. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). Project Management Institute