

CÁTEDRA 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. bgmoreno@ugr.es

DOCUMENTO DE TRABAJO

Procesos vs. Proyecto – Gestión de Procesos vs. Gestión de Proyectos

Compartir el mismo lenguaje y el significado de los términos es esencial para que las propuestas de gestión y las experiencias puedan intercambiarse con cierto éxito. En ocasiones se habla de procesos cuando se debería hablar de proyectos.

Este documento de trabajo pretende aclarar los conceptos de procesos y proyectos, así como de gestión de procesos y gestión de proyectos.

Un proceso empresarial es una actividad o un conjunto de actividades que logran un objetivo organizativo específico. Los procesos empresariales deben tener objetivos concretos, ser lo más específicos posible y producir resultados coherentes.

Los procesos empresariales pueden clasificarse en tres tipos¹:

- *Proceso operativo*. Para encontrar los procesos operativos, formule la pregunta "¿cómo genera o generará ingresos su empresa?".
- *Proceso de apoyo*. Son los engranajes de la sala de máquinas. Esto significa que no generan ingresos por sí mismos, sino que están ahí para servir al cuerpo interno de personal de la organización.
- *Proceso de gestión*. Aquí es donde tiene lugar la coordinación de los procesos anteriores. Esto implica la planificación, el seguimiento y la supervisión general. Unos procesos de gestión sólidos son la clave de la continuidad de una empresa.

Los procesos, una vez implantados y optimizados, son sinónimo de continuidad. Cuando se implantan procesos en una organización, el objetivo es escribir cómo hay que hacer las actividades, qué pasos hay que seguir y qué resultados cabe esperar si todo se hace correctamente. Los procesos conectan funciones dentro de la empresa y se centran en los resultados o servicios que se prestan.

Por otro lado, la definición de un proyecto podría ser "una estructura organizativa temporal creada para crear un producto o servicio único (resultado) dentro de ciertas limitaciones como el tiempo, el coste y la calidad"². El resultado de un proyecto puede ser un producto (por

¹ Rosing, Mark von & Scheer, August-Wilhelm. (2015). The Complete Business Process Handbook, Volume1 - Body of Knowledge from Process Modeling to BPM.

² DIGIT – EC (2018) PM² Project Management Methodology. Guide 3.0. Luxembourg, Brussels. ISBN 978-92-79-91829-2. doi: 10.2799/755246

ejemplo, una nueva aplicación) o un servicio (por ejemplo, un servicio de consultoría, una conferencia o un programa de formación).

Muchas veces, los términos "gestión de procesos" y "gestión de proyectos" se utilizan indistintamente, pero hay importantes diferencias. Entender estas diferencias es esencial para asegurarse que se dan los pasos adecuados para alcanzar los objetivos de su organización.

Los procesos son la guía de su empresa para realizar el trabajo, mientras que los proyectos son tareas puntuales que permiten la innovación, los cambios y las nuevas oportunidades de negocio (y los beneficios adicionales). Ambos son fundamentales para el éxito empresarial. Un proceso bien definido incluye no sólo las responsabilidades y tareas internas, sino también a todas las personas que forman parte de él.

Cuando las universidades definen su proceso de admisión, hay tareas que deben realizar los candidatos y es necesario definir a los potenciales estudiantes cuándo y cómo deben solicitarlo (plazos, formulario de inscripción, procedimiento, etc.). Una vez que el formulario de inscripción está en nuestra universidad, hay que definir el flujo de documentos, tareas y funciones hasta que se redacta la carta de rechazo o aceptación y se envía al estudiante. El diagrama de carriles es una buena herramienta para visualizar el proceso y cómo fluye (véase la figura 1)

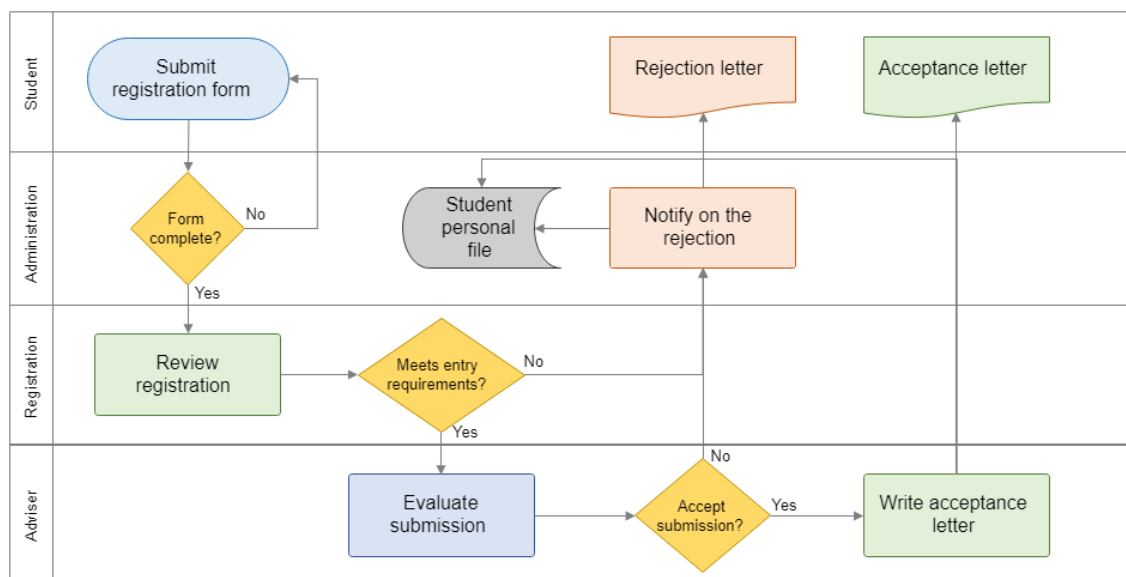


Figura 1: Procesos de admisión en la Universidad. Fuente: <https://www.officetimeline.com/swimlane-diagram>

Mientras que los proyectos se diseñan, entre otros objetivos, para crear cambios en los procesos, los procesos se diseñan para mostrar la forma correcta de hacer las cosas sin cambios, siguiendo instrucciones escritas para evitar riesgos.

Los proyectos deben establecerse para lograr un objetivo definido que cambie o mejore el funcionamiento básico de la empresa. A diferencia de los procesos, que repiten constantemente las mismas tareas, los proyectos pretenden crear nuevos productos, nuevas estrategias y nuevas formas de hacer negocios. Los proyectos comienzan con un caso de negocio que cubrirá una

necesidad o una oportunidad. Todos comienzan con una idea y, cuando tienen éxito, finalizan con un producto o servicio terminado.

Así, si el objetivo es innovar o cambiar algo, existe una única posibilidad: lanzar un proyecto con un objetivo concreto, con plazos, hitos y recursos que deberá ajustarse a una serie de normas o criterios de calidad (un proyecto podría ser redefinir el actual mapa de procesos de la empresa para mejorar la eficiencia).

Una vez finalizado el proyecto, los resultados podrán necesitar procesos para obtener rendimientos. Por ejemplo, después de diseñar y construir una planta de tratamiento de aguas residuales, es necesario llevar a cabo procesos diarios para conseguir un agua tratada de calidad. En este caso, se trata de procesos industriales (tareas que deben repetirse muchas veces atendiendo a un parámetro concreto). Un año después de la puesta en marcha de la planta, todos estos procesos se seguirán repitiendo día a día, de la misma manera que fueron concebidos o con pequeñas modificaciones para su optimización y mejora.

Debido a la naturaleza del proceso, es posible, mediante la estandarización, agilizar los flujos de trabajo, además de encontrar oportunidades de automatización del proceso y ponerlas en práctica. Con la automatización, es posible reducir los costes, el tiempo y los residuos, así como aumentar la productividad, reducir los errores y controlar todos los procesos de la empresa en tiempo real. La automatización sustituye las actividades manuales por otras automatizadas o reutiliza el software y los sistemas para apoyar otras numerosas tareas.

Las diferencias entre proyectos y procesos se presentan en la table 1.

Tabla 1: Diferencias entre Proyectos y Procesos³

Aspectos	Proyecto	Proceso
Categoría	Una vez	Recurrente
Desviaciones	Obligatorio	Perturbador
Condición de interés	Genesis	Homeostasis
Secuencia	Discontinuo	Continuo
Vencimiento	Cíclico	En gran medida lineal
Grado de automatización	Bajo	alto
Secuencia de procedimientos	Siempre diferente (según la naturaleza, el tamaño, el alcance, la localización, etc.)	Siempre (estructuralmente) igual
Resultados	Siempre diferentes	Siempre el mismo (estructuralmente)

³ Ahrens, Volker. (2018). Complementarity of project and process management. Arbeitspapiere der Nordakademie. ISSN 1860-0360 Nr. 2018-02

Otra cuestión importante sobre las relaciones entre proyectos y procesos es que es posible encontrar proyectos y procesos dentro de cada uno. Un proyecto en sí mismo es un conjunto de procesos. Las fases del ciclo de vida de la gestión de proyectos siguen una serie de etapas que es necesario completar. Las metodologías de gestión de proyectos son también procesos propuestos para el éxito del proyecto. Una metodología es un sistema de prácticas y reglas utilizadas para llevar a cabo un proyecto.

La asignación de los procesos del proyecto se presenta en la figura 2.

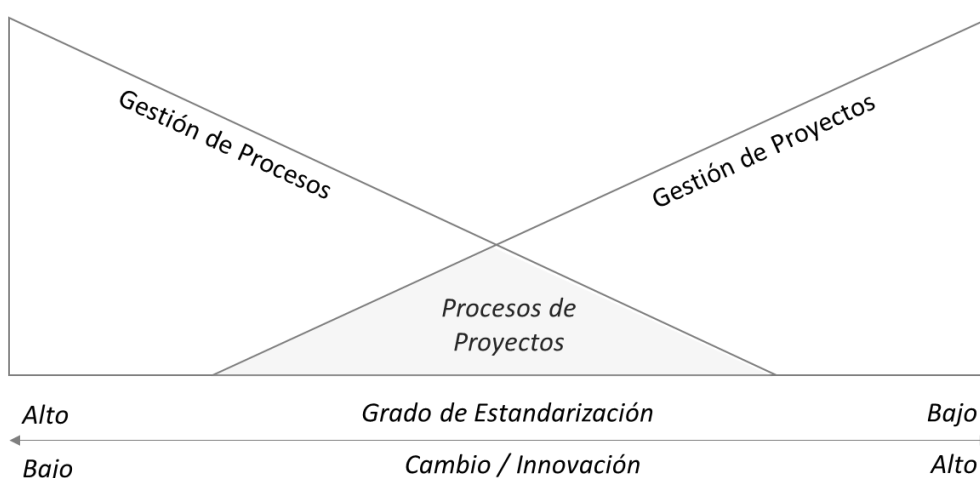


Figura 2: Los procesos del proyecto como una pequeña intersección entre el proceso y la gestión del proyecto (Fuente: <https://projektmanagement.wordpress.com/tag/projektprozess>)

Son muchas las metodologías de gestión de proyectos que se utilizan hoy en día. Sin embargo, para ilustrar su alcance y el número de procesos que incluyen, es interesante mencionar la propuesta formulada por el Project Management Institute (PMI) en su publicación Project Management Body of Knowledge (PMBok), la propuesta británica de Projects IN Controlled Environments (PRINCE2®) o la más reciente Project Management Methodology - PM² formulada por la Comisión Europea. Estas tres metodologías incluyen procesos: PMBoK (48), PM² (30) and PRINCE2® (30).

Por otro lado, los procesos pueden conllevar proyectos. El caso de la apertura de una gran tienda de marca, por ejemplo Zara, es algo que ocurre varias veces, por lo que es posible que la empresa haya diseñado un proceso para hacerlo. Sin embargo, la creación de una nueva tienda es un proyecto de construcción.

Aunque la gestión de procesos y la gestión de proyectos son conjuntos distintos de responsabilidades, trabajan juntos para crear el éxito de la organización. La gestión de procesos engloba la gestión de proyectos al crear un espacio para la mejora, el crecimiento y la innovación. Las organizaciones que carecen de procesos definidos suelen encontrarse con que los proyectos se vuelven caóticos y, en última instancia, fracasan.

Como se ha dicho, la gestión de procesos es continua, con un enfoque constante en la optimización de la eficiencia y la coherencia. La gestión de proyectos está limitada en el tiempo y la optimización se produce tras la finalización del proyecto: justo después de cerrar cualquier proyecto será posible obtener productos, resultados y beneficios (a corto, medio y largo plazo).

Comprender las diferencias entre la gestión de procesos empresariales (BPM) y la gestión de proyectos (PM), así como la relación entre ambas funciones, garantiza que su enfoque esté diseñado para maximizar el éxito. La tabla 2 resume las diferencias.

Tabla 2. Gestión de proyectos y de procesos - comparativa.⁴

Gestión de proyectos	Gestión de procesos
Objetivo general	
Actividades dirigidas a la ejecución de un objetivo único	Actividades dirigidas a la ejecución de procesos típicos (capacidad de repetición)
Plazo de ejecución	
Actividades planificadas en un plazo limitado (finalización del proyecto)	Actividades repetidas en muchas instalaciones (dentro de varios proyectos)
Posibilidad de aprendizaje	
Posibilidad considerablemente limitada de aprender de los ejemplos (utilización de la evaluación de los resultados de las variantes seleccionadas)	Posibilidad de mejora gradual debido a la similitud de los procesos ejecutados resultante de la especialización de la organización
Enfoque de gestión de riesgos	
Evaluación de la gestión de riesgos basada en el funcionamiento de los subcontratistas en el proyecto	Gestión de riesgos basada en la evaluación de las amenazas y posibilidades y en la posibilidad de aplicar las tácticas adecuadas en una situación concreta

Sin embargo, es importante un consenso en el uso del lenguaje para evitar malentendidos y, sobre todo, para que las experiencias y los avances en cualquier campo de la gestión sean claramente transferibles entre todos los miembros de la comunidad de gestores de procesos empresariales y gestores de proyectos.

⁴ Paslawski, Jerzy. (2010). Risk management using flexibility in construction engineering. 10th International Conference Modern Building Materials, Structures and Techniques.