



Universidad de Valladolid

# Propuesta metodológica para proyectos de asesorías a empresas familiares

## Fin de Máster

Julio Cesar Basabe Santana

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad De Valladolid  
España



**INSISOC**  
SOCIAL SYSTEMS  
ENGINEERING CENTRE  
2024





**Universidad de Valladolid**

# Propuesta metodológica para proyectos de asesorías a empresas familiares

Julio Cesar Basabe Santana

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad De Valladolid

Valladolid, Julio 2024

**Tutor**  
César Otero Lucas





**Universidad de Valladolid**

# Propuesta metodológica para proyectos de asesorías a empresas familiares

Julio Cesar Basabe Santana

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS  
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.  
Universidad De Valladolid

Valladolid, Julio 2024



**Tutor**  
César Otero Lucas



## AGRADECIMIENTOS

A mi *Familia*, por el sacrificio que implicó mi decisión,  
por el apoyo, la confianza, la fuerza... no existen  
palabras en este mundo para agradecerles.

A mis *Amigos* en general, porque pese a la distancia  
nunca me hicieron sentir que estaba solo.

A los *Compañeros* del Máster, por los momentos  
compartidos, los buenos y los malos.

A los *Seniors*, por integrarme, por el cariño, por  
convertirse en mi familia latina-pucelana.

A *César*, por su apoyo, por las oportunidades, por ser,  
más que un tutor, un amigo... no tengo palabras.

A todos los *Profesores* del Máster por ser protagonistas  
en mi formación y crecimiento.

A la *AECID*, por la posibilidad de ampliar mi  
desarrollo profesional y mis horizontes.

¡**MUCHAS GRACIAS** a todos por existir y a la vida  
por permitirme conocerlos!



## RESUMEN

OTAGAINI S.L, empresa consultora especializada en el ámbito de las empresas familiares, considera que la aplicación de metodologías de gestión de proyectos es crucial para abordar los problemas complejos de manera estructurada. Estas empresas, con sus dinámicas únicas y la fuerte implicación emocional de sus miembros, pueden beneficiarse de una gestión de proyectos bien estructurada que potencie las competencias de sus profesionales, optimice sus actividades internas y contribuya a su crecimiento sostenible. En este contexto, nos propusimos desarrollar una metodología simple, personalizada y eficiente para gestionar proyectos de servicios de soluciones profesionales, con el fin de contribuir a la toma de decisiones informadas e impulsar la innovación y la eficiencia operativa. Nuestra propuesta, para proyectos de soluciones profesionales flexibles y adaptables, es una metodología basada en los enfoques de ISO 21500 y PM<sup>2</sup>, proporcionando un marco robusto y dinámico, adaptando las mejores prácticas de ambas y garantizando así una gestión efectiva.

### Palabras clave

Proyecto, Gestión, Proceso, Calidad, Gestión de Proyectos, Empresas Familiares, Consultoría Organizacional, ISO 21500, Metodología de PM<sup>2</sup>, Competencias Transversales.

## ABSTRACT

OTAGAINI S.L, a consulting company specialized in the field of family businesses, considers that the application of project management methodologies is crucial to address complex problems in a structured way. These companies, with their unique dynamics and the strong emotional involvement of their members, can benefit from well-structured project management that enhances the skills of their professionals, optimizes their internal activities and contributes to their sustainable growth. In this context, we set out to develop a simple, personalized and efficient methodology to manage professional solutions services projects, in order to contribute to informed decision making and drive innovation and operational efficiency. Our proposal, for flexible and adaptable professional solutions projects, was a methodology based on the approaches of ISO 21500 and PM<sup>2</sup>, providing a robust and dynamic framework, adapting the best practices of both and thus guaranteeing effective management.

### Keywords

Project, Management, Process, Quality, Project Management, Family Businesses, Organizational Consulting, ISO 21500, PM2 Methodology, Transversal Competencies.



## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
Objetivo del Proyecto .....	1
Alcance del Proyecto .....	2
Motivación del Proyecto .....	2
Estructura del Documento .....	2
<b>Capítulo 1 La Gestión de Proyectos como marco para la toma de decisiones informadas y estratégicas.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Gestión de Proyectos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Enfoque a Procesos .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Calidad en la Gestión de Proyectos .....</b>	<b>9</b>
1.3.1. Términos asociados a la Calidad en Gestión de Proyectos .....	11
<b>1.4 Competencias transversales en la gestión de proyectos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Organizaciones relacionadas con la Gestión de Proyectos.....</b>	<b>14</b>
1.5.1. Project Management Institute (PMI).....	14
1.5.2. International Project Management Association (IPMA).....	14
1.5.3. Comisión Europea.....	15
1.5.4. International Organization for Standardization (ISO).....	15
1.5.5. Axelos .....	15
<b>1.6 Estándares, Modelos y Metodologías de Gestión de proyectos.....</b>	<b>16</b>
1.6.1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) .....	16
1.6.2. PM <sup>2</sup> (Project Management Methodology) .....	17
1.6.3. ISO 21500 de la Organización Internacional de Normalización (ISO) .....	18
<b>1.7 Técnicas y Herramientas utilizadas para realizar la investigación .....</b>	<b>19</b>
<b>Conclusiones parciales.....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 2 Caracterización de la Gestión de Proyectos en OTAGAINI S.L. ....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Metodología para la realización del diagnóstico empírico .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Caracterización general de OTAGAINI S.L. ....</b>	<b>22</b>
2.2.1. Diagnóstico general de la situación actual de OTAGAINI.....	22
<b>2.3 Comparación general entre el PMBOK, PM<sup>2</sup> e ISO 21500.....</b>	<b>29</b>
2.3.1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) .....	29
2.3.2. Project Management Methodology (PM <sup>2</sup> ) .....	30
2.3.3. ISO 21500 .....	30
2.3.4. Resumen comparativo.....	31
<b>Conclusiones parciales.....</b>	<b>32</b>
<b>Capítulo 3 Metodología híbrida de Gestión de Proyectos propuesta. ....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Descripción general de la estructura que va a seguir la metodología. ....</b>	<b>33</b>
3.1.1. Descripción de la Metodología de Gestión de Proyectos propuesta. ....	34
IV. Contexto de la Organización.....	35
IV.1. Comprensión de la Organización y su contexto. ....	35
IV.2. Definición del Alcance. ....	35
IV.3. Principios generales para la Gestión de los Proyectos.....	35

V. Roles y Responsabilidades.....	36
V.1. Comprensión de las necesidades y expectativas de los <i>Stakeholders</i> .....	36
V.2. Organización del Proyecto: Capas y Roles.....	38
VI. Ciclo de Vida.....	45
VI.1. Fase de Abordaje del proyecto.....	46
VI.2. Fase de Inicio.....	47
VI.3. Fase de Planificación.....	48
VI.4. Fase de Ejecución.....	50
VI.5. Fase de Cierre.....	52
VI.6. Fase de Seguimiento y Control.....	53
VI.7. Puntos de revisión y aprobación de fase.....	54
VII. Procesos y Actividades.....	54
VII.1. Planificación.....	54
VII.2. Gestión del alcance.....	55
VII.3. Gestión de los recursos.....	55
VII.4. Gestión del cronograma.....	56
VII.5. Gestión de costes.....	56
VII.6. Gestión de Riesgos y Oportunidades.....	57
VII.7. Control de cambios.....	59
VII.8. Gestión de la calidad.....	59
VII.9. Involucración de las partes interesadas.....	60
VII.10. Gestión de las comunicaciones.....	60
VII.11. Lecciones Aprendidas.....	60
VIII. Competencias transversales.....	60
VIII. 1. Comunicación.....	61
VIII.2. Inteligencia emocional.....	61
VIII.3. Liderazgo.....	62
VIII.4. Trabajo en equipo.....	62
VIII.5. Negociación.....	62
<b>3.2 Validación de la propuesta.....</b>	<b>62</b>
<b>Conclusiones parciales.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>77</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>89</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>91</b>

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión de proyectos, surgida en el contexto de la necesidad de planificar, ejecutar y controlar actividades complejas, se ha consolidado como una disciplina esencial en el ámbito empresarial y organizacional y ha permitido a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera mucho más efectiva. Desde sus orígenes hasta su concepción de forma estructurada, ésta ha evolucionado para adaptarse a los requerimientos cambiantes de un mundo globalizado y altamente competitivo.

La gestión de proyectos comenzó a gestarse en la segunda mitad del siglo XX, con la introducción de técnicas como el método del camino crítico (CPM) o el método de evaluación y revisión de programas (PERT), desarrolladas en Estados Unidos, en respuesta a proyectos complejos de ingeniería y defensa. Posteriormente, en Europa, la adopción de estas técnicas se expandió rápidamente, impulsada por la necesidad de reconstrucción y desarrollo tras la Segunda Guerra Mundial.

La formalización de normas, metodologías y estándares internacionales, como los propuestos por el *Project Management Institute* (PMI), la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA), la Comisión Europea o la *International Organization for Standardization* (ISO), han contribuido a la universalización y profesionalización de esta disciplina.

En el ámbito de las consultorías o asesorías organizacionales, la aplicación de metodologías de gestión de proyectos se ha vuelto muy necesaria, ya que estas metodologías le van a permitir a las consultoras abordar problemas complejos de manera estructurada, garantizando una planificación adecuada, una ejecución efectiva y una evaluación continua del progreso de los proyectos de servicios que brindan. La capacidad de gestionar proyectos de manera eficiente se traduce en una mayor satisfacción del cliente, una optimización de recursos y un incremento de los indicadores de competitividad de las organizaciones.

En este contexto, las empresas familiares, con sus dinámicas únicas y sus retos particulares, pueden beneficiarse enormemente de una gestión de proyectos bien implementada. La relevancia de aplicar esta disciplina en el entorno de la asesoría a empresas familiares es particularmente notable para gestionar sus actividades internas, dar más énfasis a enfoques multidisciplinarios y entender cada especialidad como un sistema integral y continuo en el que interactúan diversos procesos metodológicos, técnicos y sociales. Estas organizaciones, a menudo caracterizadas por una estructura jerárquica más flexible y una fuerte implicación emocional de sus miembros, enfrentan desafíos específicos que requieren cada vez más de este enfoque estructurado y adaptable.

Además, la integración de competencias transversales, como la comunicación efectiva, el liderazgo, la negociación o el trabajo en equipo, es crucial para el éxito de este tipo de proyectos o servicios. La combinación de una metodología de gestión de proyectos con el desarrollo y dominio de estas competencias no solo puede mejorar la eficiencia y la efectividad de los proyectos o servicios, sino que también fortalecerá la cohesión y el rendimiento global de la empresa familiar.

### Objetivo del Proyecto

El objetivo fundamental de la presente investigación, es desarrollar una metodología simple, personalizada y eficiente para gestionar proyectos de servicios de soluciones profesionales, con el fin de contribuir a la toma de decisiones informadas e impulsar la innovación y la eficiencia operativa de la organización.

## Alcance del Proyecto

El alcance de la presente investigación abarcará el análisis de la situación actual de OTAGAINI en términos de gestión de sus servicios de asesorías organizacionales (servicios profesionales), la revisión exhaustiva de literatura sobre metodologías de gestión de proyectos y la propuesta y validación de una metodología personalizada con enfoque a proyectos para los servicios de la organización.

## Motivación del Proyecto

OTAGAINI es una empresa de consultoría organizacional que brinda soluciones profesionales en Reingeniería, Profesionalización y Cambios de modelo de negocio, con un enfoque específico y especializado en empresas familiares. Su dedicación, casi exclusiva a este segmento de mercado, le ha permitido desarrollar y ampliar su experiencia y conocimiento en las complejidades y desafíos únicos que enfrentan estas organizaciones, lo que la posiciona como un socio estratégico invaluable para su crecimiento y evolución exitosa.

Sin embargo, a pesar de haber establecido una sólida base de confianza y fidelidad entre sus clientes, OTAGAINI enfrenta desafíos significativos debido a la carencia de una metodología de gestión de proyectos estandarizada para el desarrollo de las soluciones profesionales que ofrece a los clientes. La carencia de una metodología no solo aumenta el riesgo de desviarse hacia actividades rutinarias y operativas a corto plazo, sino que también dificulta la homogeneización del trabajo interno, contribuye a la pérdida de objetivos y metas a largo plazo, y favorece la confusión de funciones y roles dentro de los equipos de trabajo encargados de implementar las soluciones. En general, esta situación limita el cierre efectivo de proyectos basado en los resultados y obstaculiza la capacidad de OTAGAINI para crecer y aceptar nuevos proyectos.

En resumen, la empresa se encuentra frente al desafío de implementar una metodología estructurada que optimice sus procesos, mejore la gestión de sus proyectos y le garantice un crecimiento sostenible en el mercado.

## Estructura del Documento

En la presente investigación, para realizar el diagnóstico de la gestión de proyectos en OTAGAINI S.L., se utilizaron un grupo de métodos y técnicas de investigación, así como técnicas y herramientas de apoyo para la recolección, estructuración y presentación de datos, como son: la tormenta de ideas o *brainstorming*, investigación, observación y análisis DAFO. La bibliografía referenciada fue acotada y presentada según lo establecido en las normas APA séptima edición, lanzada en octubre de 2019.

Las fuentes utilizadas para la confección de una metodología híbrida aplicable a los proyectos de servicios profesionales de OTAGAINI o de consultorías organizacionales en el entorno de las empresas familiares, fueron la Metodología propuesta por PM<sup>2</sup> y los requisitos establecidos en la Norma 21500:2022.

Por último, para lograr los objetivos propuestos en la investigación, ésta se estructura en: Resumen, Contenidos, Introducción, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos; cuenta además con tres Capítulos compuestos por los siguientes aspectos:

Capítulo 1: “La Gestión de Proyectos como marco para la toma de decisiones informadas y estratégicas”. En este capítulo se analizaron conceptos y criterios de diversos autores, así como

estándares, metodologías y normas de gestión de proyectos, además de destacar las principales herramientas utilizadas en la investigación.

Capítulo 2: “Caracterización de la Gestión de Proyectos en OTAGAINI S.L.”. En este capítulo se realiza un diagnóstico sobre el funcionamiento y gestión de los proyectos de la organización, identificando los principales elementos que impactan o pudieran impactar sobre la consecución eficaz de resultados.

Capítulo 3: “Metodología híbrida de Gestión de Proyectos propuesta”. En este capítulo se realiza una propuesta metodológica personalizada al tipo de servicios que se quieren abarcar, la cual garantiza el cumplimiento de algunas de las mejores prácticas de las fuentes metodológicas utilizadas como referencia.

A su vez, la propuesta de implementar una metodología de gestión de proyectos para empresas familiares va a tener un impacto significativo en el desarrollo sostenible de las mismas a largo plazo, a la vez que se conecta directamente con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030.

La implementación de una metodología que optimice la gestión de proyectos y fomente el crecimiento sostenible de las empresas familiares, puede contribuir al aumento de la productividad y a la generación de empleo, lo que se relaciona directamente con el “ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico”. Igualmente, la propuesta metodológica se puede relacionar con la reingeniería y profesionalización de las empresas, al mismo tiempo que promueve la innovación y las mejoras estructurales en las organizacionales, tal y como establece el “ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura”.

El “ODS 12: Producción y Consumo Responsables”, también se puede relacionar a la investigación ya que se promueve un uso más responsable y eficiente de los recursos, al mejorar la eficiencia y sostenibilidad en la gestión de proyectos. Y, finalmente, el enfoque colaborativo con las empresas familiares y la adaptación de metodologías globales a contextos locales impulsa la formación de alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible, lo que responde directamente al “ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos”.

En general, el impacto de esta propuesta radica en su capacidad para fortalecer la estructura y eficiencia de las empresas familiares, permitiendo su crecimiento sostenible y adaptación a mercados cambiantes, lo cual es esencial para la resiliencia económica y el desarrollo sostenible a largo plazo.

Por último, es muy importante destacar que el presente Trabajo Fin de Máster, forma parte de una de las líneas de investigación del profesor César Otero Lucas y, por tanto, los resultados del mismo pueden ser utilizados y publicados por el profesor César Otero Lucas y su equipo de investigación cuando estimen necesario.



## Capítulo 1 La Gestión de Proyectos como marco para la toma de decisiones informadas y estratégicas.

En este capítulo se abordan y conceptualizan términos, definiciones, metodologías y modelos de gestión con el fin de fundamentar de forma teórica los elementos relacionados con el objeto de estudio de la investigación, así como las herramientas y técnicas para dar respuesta a las exigencias del programa de cambio con un enfoque integrador en el marco de la gestión interna.

A partir del objetivo formulado y del análisis preliminar efectuado por el autor sobre la temática que sustenta la investigación, se confeccionó un hilo conductor que va a constituir el punto de partida para su desarrollo. Éste se muestra en la figura 1.1.

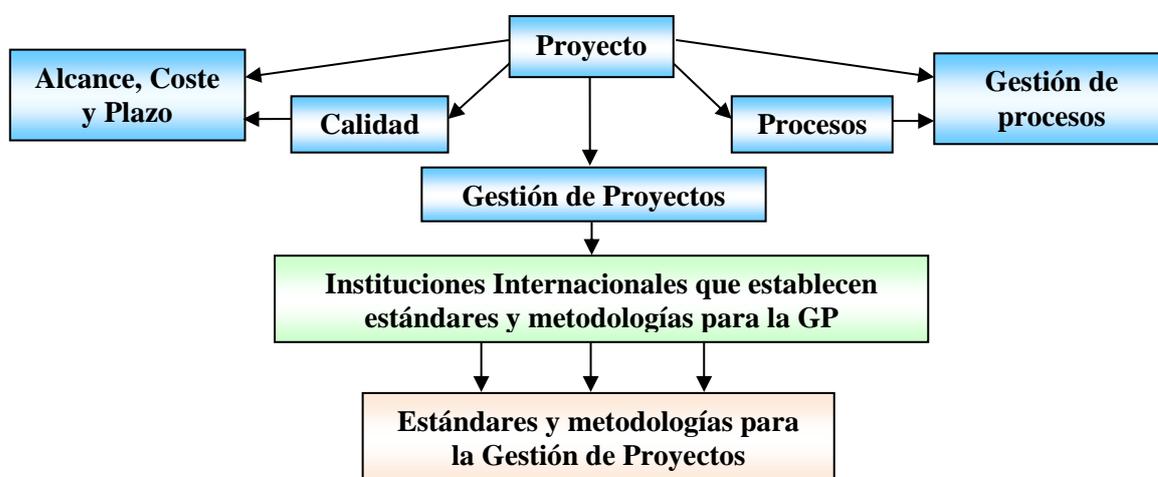


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración Propia.

### 1.1 Gestión de Proyectos

En la tesis doctoral de Juan Arraiza Irujo (2017) se plantea que el diccionario Oxford define a la **gestión** (*management*) como el proceso de tratar o controlar cosas o personas, y que el diccionario de la Real Academia Española define a gestionar como ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. (Arraiza Irujo, 2017)

La **gestión de proyectos o por proyectos**, principal foco de interés de esta investigación, muestra una creciente relevancia en el ámbito empresarial. Ésta surge como disciplina transversal al funcionamiento de las organizaciones, procede de la rama de gestión de producción y operaciones, a menudo se integra a otras disciplinas, como la gestión de la calidad.

En línea con este criterio, se inicia la exploración de algunas de las definiciones esenciales de gestión por proyectos establecidas por organizaciones, metodologías o estándares internacionales de autoridad reconocida.

En primer lugar, la *International Project Management Association* o IPMA, en el ICB 4.0, define a los **proyectos** como un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado que se lleva a cabo para crear un producto, servicio, o resultado, que consume recursos y opera bajo plazos, costes, calidad, riesgos y factores humanos. (IPMA, 2015)

El *Project Management Institute* (PMI), una de las más importantes asociaciones de profesionales en gestión de proyectos a nivel mundial, define a los **proyectos** como un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, un servicio o un resultado único. (PMI, 2017)

El catedrático Adolfo López Paredes va un paso más lejos y los describe como un Sistema complejo y dinámico, constituido por actividades multidisciplinares, sobre el que es preciso actuar a lo largo de su vida, para lograr los objetivos de Alcance, Plazo, Coste y Calidad, y satisfacer las necesidades de las partes interesadas. (Ruiz Martín, López Paredes, & INSISOC, 2018)

Un criterio similar establece la Guía Metodológica de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>, al definirlos como una estructura organizativa temporal que se configura para crear un producto o servicio único dentro de ciertas restricciones, como el coste, el tiempo y la calidad. (*European Commission*, 2021)

La Real Academia Española de la Lengua, los define como un conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería. (RAE, 2021)

Por último, la ISO 21500:2022 plantea que un **proyecto** es un esfuerzo temporal para lograr uno o más objetivos definidos. (ISO, 2022)

A modo de resumen, y teniendo en cuenta los criterios analizados, se puede considerar que un **proyecto** es un esfuerzo temporal y multidisciplinario, organizado para crear un producto, servicio o resultado único y que se caracteriza por estar sujeto a objetivos definidos, tales como el alcance, el plazo, el coste y la calidad, busca satisfacer las necesidades de las partes interesadas y requiere la gestión de recursos y riesgos para su ejecución exitosa.

Por otra parte, a pesar de que ha habido proyectos desde siempre, la **gestión de proyectos** como disciplina de estudio bien definida y organizada no surgió hasta mediados del siglo XX, donde fue reconocida como una disciplina de gestión independiente. Durante ese período, se introdujeron importantes técnicas de gestión del tiempo, como el método del camino crítico y el PERT (*Program Evaluation and Review Techniques*), y se creó la Asociación Americana de Ingenieros de Costes, que desarrolló técnicas avanzadas de gestión de costes en proyectos. En 1967 se fundó la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA por sus siglas en inglés) y, dos años más tarde, el *Project Management Institute* (PMI).

En general, el PMI define a la **gestión de proyectos** como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Va a ser el marco donde se integran la gestión de carteras, programas y proyectos con los objetivos estratégicos. (PMI, 2017)

La misma organización define a los **programas de proyectos** como un conjunto de proyectos relacionados y administrados de manera coordinada con el fin de obtener los beneficios que no pueden alcanzar de manera individual. Al mismo tiempo, establece que la **gestión de programas** va a ser la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del programa. (PMI, 2017)

La Guía Metodológica de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup> plantea una definición muy similar para el término de **dirección de proyectos**, los define como la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para gestionar el trabajo y los recursos exitosamente para lograr los objetivos del proyecto y los de la organización. (*European Commission*, 2021)

Además, la propia metodología define a los **programas** como una serie de proyectos relacionados, agrupados para facilitar un nivel de gestión que permita alcanzar objetivos y beneficios que habrían sido imposibles si estos se gestionasen individualmente. Así como, establece el criterio de que las **carteras de proyectos** son un conjunto de proyectos y programas que se agrupan para permitir un mejor control de los recursos y para facilitar su gestión eficaz en términos de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es importante destacar, que estos no van a ser necesariamente interdependientes o estar interrelacionados entre sí. (*European Commission*, 2021)

Por último, PMI establece que la **gestión de la cartera de proyectos** (*Project Portfolio Management*) va a permitir a la alta dirección alcanzar las metas y objetivos empresariales a través de la toma de decisiones informada y eficiente sobre carteras, proyectos, programas y operaciones. (PMI, 2017)

En resumen, la **gestión de proyectos**, así como la gestión de los **programas** y **carteras de proyectos**, implican asegurar que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad esperada, manteniendo las expectativas del cliente.

## 1.2 Enfoque a Procesos

La estructura habitual de las organizaciones incluye una jerarquía de unidades funcionales, lo que puede obstaculizar el flujo de operaciones. Esto se debe a que cada unidad tiende a centrarse en sus objetivos y metas individuales, lo que conlleva a asumir la responsabilidad de los resultados de manera aislada, sin tener en cuenta el panorama general de la empresa.

Sin embargo, el **enfoque basado en procesos** constituye una excelente oportunidad de organizar y gestionar la forma en que las actividades internas de una organización generan valor para el cliente y los *stakeholders*, así como conducirla a la optimización de su desempeño interno.

Marsán conceptualiza a los **procesos** como una secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de la utilización o consumo de unos recursos (Marsán, 2011).

A su vez, en gestión de proyectos, un **proceso** puede ser visto como un ciclo de mejora continua, donde se establecen, implementan, controlan y ajustan actividades y procedimientos para optimizar la eficiencia y la efectividad en la ejecución del proyecto. (Heagney, 2011)

La norma ISO 9000:2015 los define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. (ISO, 2015)

El *Project Management Institute* (PMI) en su Guía del PMBOK 6ª edición, detalla que un **proceso** se refiere a una serie de actividades interrelacionadas y coordinadas que se llevan a cabo de manera secuencial o simultánea para lograr un objetivo específico dentro del proyecto. (PMI, 2017)

Pueden considerarse además como un conjunto de prácticas y normativas estandarizadas que guían la ejecución eficiente y efectiva del proyecto, incluyendo la asignación de recursos, el control de riesgos y la comunicación. (Meredith & Mantel Jr., 2017)

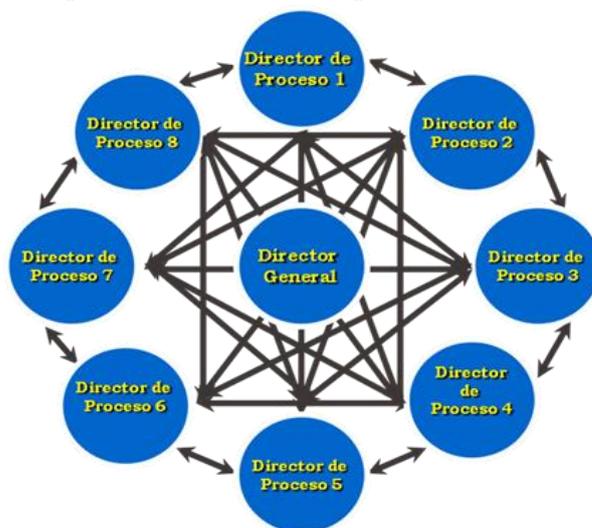
A su vez, Schwalbe, K. (2018) y Lock, D. (2019) coinciden en considerar que un **proceso** también puede entenderse como un flujo de trabajo estructurado que abarca desde la iniciación hasta la finalización del proyecto, incluyendo la planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

El **enfoque basado en procesos** o **enfoque a procesos**, introduce la gestión horizontal, rompiendo las barreras funcionales tradicionales y unificando todos los enfoques hacia las metas principales de la organización.

El **enfoque a procesos** va a permitir a una organización planificar sus procesos y sus interacciones (ISO, 2015).

Para lograr implementar este enfoque en nuestras organizaciones debemos entender y gestionar las actividades internas como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, con la intención de obtener resultados afines y previsibles de una forma más efectiva. (Basabe, 2017)

La figura 1.2 muestra las interrelaciones que deben presentar los **procesos** en una organización, sea de producción o de servicio, para mantener este enfoque.



**Figura 1.2:** Relación entre los procesos en una organización. Fuente: Elaboración Propia.

La **gestión por procesos** gana cada vez más prestigio por el hecho de que las empresas van a ser tan eficientes como lo son sus procesos y actividades internas. Estos van a proporcionar un marco de trabajo integrado que permite a las organizaciones alinear sus actividades y recursos con los objetivos estratégicos, optimizando así la entrega de valor a los clientes y las partes interesadas. (Rummler & Brache, 1995)

La **gestión por procesos** es un enfoque organizacional que se centra en la identificación, diseño, ejecución, monitoreo y mejora continua de los procesos empresariales para lograr eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. (Hammer & Champy, 2006)

Este enfoque se utiliza como una herramienta de mejora continua, facilitando la identificación de oportunidades de optimización, la eliminación de desperdicios y la implementación de cambios que generen valor agregado para la organización y sus clientes. (Harrington, 2016)

Aunque los **procesos** y los **proyectos** comparten similitudes, como la consecución de actividades interrelacionadas para alcanzar un objetivo, la utilización de recursos como personas, tiempo y dinero, o poder beneficiarse de la aplicación de principios de mejora continua para optimizar su eficiencia y eficacia, es crucial destacar que también existen diferencias importantes entre ambos. Estas diferencias se reflejan fundamentalmente en la naturaleza temporal y repetitiva de los procesos, en contraste con la naturaleza única y temporal de los proyectos. (PMI, 2017)

La siguiente tabla 1.1 muestra un resumen de estas diferencias a partir de 4 criterios fundamentales:

**Tabla 1.1:** Comparativa entre Proyecto y Procesos. Fuente: Elaboración Propia a partir de PMI.

<b>Criterios</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Procesos</b>
<b>Finalidad</b>	Tienen como objetivo lograr un resultado específico y único, que puede ser un producto, un servicio o un resultado tangible, dentro de un marco de tiempo y recursos definidos.	Tienen como objetivo optimizar la efectividad de las operaciones continuas de una organización.
<b>Naturaleza y Duración</b>	Empresa temporal con un inicio y un final definidos, diseñado para lograr un resultado único dentro de un plazo determinado y con recursos asignados específicamente para ese fin. (Mayor incertidumbre y riesgos)	Serie de actividades interrelacionadas y repetitivas que se llevan a cabo de manera continua en una organización para alcanzar un objetivo específico. (Acumulación de conocimiento y optimización)
<b>Repetitividad</b>	Son únicos y no se repiten exactamente de la misma manera, aunque pueden haber similitudes con proyectos anteriores.	Tienden a ser repetitivos y continuos, con la posibilidad de mejoras incrementales a lo largo del tiempo.
<b>Enfoque de Gestión</b>	Se gestionan mediante enfoques específicos de gestión de proyectos, como el enfoque del PMBOK ( <i>Project Management Body of Knowledge</i> ) o PRINCE2 ( <i>Projects IN Controlled Environments</i> ).	Suelen ser gestionados mediante metodologías de mejora continua, como la gestión por procesos o la gestión de la calidad.

### 1.3 Calidad en la Gestión de Proyectos

La evolución del término **calidad** ha ocurrido de forma dinámica en el tiempo, desde definiciones más antiguas proporcionadas por figuras como Cicerón, Kant o Aristóteles, hasta los conceptos clásicos establecidos por los renombrados Gurús de la Calidad.

A estos pilares se suman las contribuciones de diversos autores contemporáneos, quienes han realizado ajustes y actualizaciones para adaptar el concepto a diferentes contextos sociales y objetivos específicos. Esta evolución, además, está estrechamente ligada al progreso industrial y los cambios en la sociedad a lo largo de la historia.

Si bien satisfacer las necesidades del cliente ha sido el objetivo central de la evolución de la **calidad** a lo largo del tiempo, está demostrado que la eficiencia de la organización aumenta en la medida en que se transita desde el primitivo enfoque de verificación del fabricante hasta el paradigma de la calidad total, que implica una gestión integral orientada hacia el éxito sostenido de la organización.

La Figura 1.3 ilustra esta evolución de la calidad como una característica fundamental de productos o servicios.



**Figura 1.3:** Evolución de la Calidad. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se comenzó a hablar de **calidad** como disciplina, Phil Crosby planteó que ésta no es más que ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos. (Crosby, 1979)

En correspondencia con el criterio de Kaoru Ishikawa se puede asumir que trabajar con **calidad** consiste en desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y el que más satisfaga las necesidades del consumidor. (Ishikawa, 1985)

Por su parte, Edward Deming instruyó sobre la importancia de la **calidad** y la definió como el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado. (Deming, 1986)

También se puede decir que las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería de Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades o requisitos del cliente, son consideradas **calidad**. (Feigenbaum, 1991)

A su vez, Joseph Juran la define como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. (Juran, 1992)

Resulta significativo señalar que la **calidad** de un mismo producto o servicio ofertado puede ser percibida de maneras diferentes. La auténtica calidad se logrará cuando las expectativas de los clientes sean satisfechas y superadas. (Labañino, 2011)

Por último, la ISO 9000:2015 la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. (ISO, 2015)

Todas las definiciones de **calidad** analizadas anteriormente coinciden en que su esencia es la adecuación al uso y la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus necesidades o expectativas establecidas (requisitos). (Basabe, 2017)

Por otra parte, si enfocamos este término a la gestión de proyectos, se refiere al grado en que los entregables y resultados del proyecto cumplen con los requisitos y especificaciones definidos, así como con las expectativas del cliente y otras partes interesadas. (Heagney, 2011)

El propio Heagney (2011) considera que la **calidad** implica la identificación y gestión proactiva de riesgos, la implementación de controles efectivos y la mejora continua de los procesos para garantizar la satisfacción del cliente.

A su vez, el *Project Management Institute* (PMI) considera que la **calidad** en la gestión de proyectos es al grado en que estos van a cumplir con los requisitos y expectativas del cliente y otras partes interesadas. Implica la entrega de resultados que cumplen con estándares de calidad establecidos y que satisfacen necesidades y deseos del cliente, asegurando que el proyecto se ejecute dentro del alcance, tiempo y presupuesto definidos. (PMI, 2017)

Otros autores, como Meredith, J. R. & Mantel Jr., S. J. (2017) o Schwalbe, K. (2018), tienen un criterio muy similar al considerar que la **calidad** se considera como la capacidad de un proyecto para cumplir con los estándares y requisitos establecidos, así como para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esto implica la implementación de procesos de control de calidad durante todas las etapas del proyecto, desde la planificación inicial hasta la entrega final, con el objetivo de garantizar la excelencia en la ejecución y los resultados.

Luego, analizando todos estos criterios, se puede concluir que **calidad** no es más que un conjunto de requisitos que debe seguir un producto o servicio para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y otras partes interesadas involucradas en la explotación o utilización de los mismos.

### 1.3.1. Términos asociados a la Calidad en Gestión de Proyectos

El éxito de un proyecto se soporta en una serie de elementos que tienen un impacto directo en la calidad de los resultados y en la satisfacción de los clientes. El llamado “**triángulo de hierro**” en la gestión de proyectos se refiere a tres elementos interrelacionados que son fundamentales para el éxito de un proyecto: alcance, tiempo y costo (figura 1.4).



Figura 1.4: Triángulo de Hierro. Fuente: PMI.

Estos componentes forman una interdependencia crucial, donde cualquier modificación en uno de ellos repercute en los otros dos. Además, este triángulo se amplía para incluir la calidad y los *stakeholders* como factores claves en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y en la satisfacción de los clientes.

A continuación, se muestra algunas definiciones de los elementos que componen este “triángulo de hierro” en gestión de proyectos:

El **alcance** del proyecto se refiere al conjunto de entregables, tareas y objetivos que deben ser completados para lograr los resultados deseados del proyecto. (PMI, 2017)

El **tiempo** se refiere a la duración total del proyecto, incluyendo el cronograma de actividades y el tiempo necesario para completar cada una de ellas. (Meredith & Mantel Jr., 2017)

El **costo** del proyecto se refiere al presupuesto asignado para llevar a cabo las actividades del proyecto, incluyendo los recursos necesarios, materiales y otros gastos relacionados. (Heagney, 2011)

La **calidad** en el contexto del “triángulo de hierro” se refiere al grado en que el proyecto cumple con los requisitos y expectativas del cliente, así como con los estándares de calidad definidos. (Crawford & Pollack, 2004)

Por último, los **stakeholders** son individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés directo o indirecto en el éxito o resultado de un proyecto, proceso o actividad empresarial. Implica la identificación, análisis y gestión de *stakeholders* para garantizar su participación y satisfacción. (Freeman, 2010)

## 1.4 Competencias transversales en la gestión de proyectos.

Diversas organizaciones internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos o la Unión Europea, convienen que las **competencias transversales** se refieren a habilidades, conocimientos y actitudes que son aplicables en una variedad de contextos y situaciones, y que son fundamentales para el éxito en diversos ámbitos de la vida personal y profesional. Estas competencias suelen incluir habilidades de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, pensamiento crítico, creatividad, liderazgo, inteligencia emocional y habilidades digitales, entre otras. (*European Commission*; OECD, 2018)

Se puede considerar a las competencias transversales como habilidades y conocimientos que van más allá de los específicos de una disciplina en particular. Estos son fundamentales en la gestión de proyectos, ya que permiten a los profesionales adaptarse a diferentes situaciones, trabajar en equipo de manera efectiva, comunicarse de forma clara y resolver problemas con creatividad.

Harold Kerzner plantea que estas competencias son esenciales para el éxito en la gestión de proyectos, ya que contribuyen a la eficiencia y eficacia en la ejecución de tareas y en la consecución de los objetivos planteados. (Kerzner, 2022)

Para abordar algunas de las competencias transversales más importantes para la gestión de proyectos como la comunicación, el trabajo en equipo, la negociación, el liderazgo y la inteligencia emocional, es útil comparar conceptos de diferentes autores.

En primer lugar, Schwalbe (2018) destaca que la **comunicación** es esencial para la gestión de expectativas y la gestión del cambio dentro del proyecto y subraya la importancia de la comunicación bidireccional y la retroalimentación continua.

Otros autores, como Meredith y Mantel (2017), enfatizan que la **comunicación** abierta y frecuente es crucial para mantener elevada la moral del equipo y asegurar que los problemas se identifiquen y resuelvan rápidamente. Los autores recomiendan establecer canales de comunicación sólidos y utilizar herramientas tecnológicas para facilitar el intercambio de la información.

Además, la **comunicación** es esencial para coordinar actividades, resolver conflictos y asegurar que los *stakeholders* estén informados sobre el progreso del proyecto. Una mala comunicación puede llevar a malentendidos, retrasos y fallos en las entregas del proyecto. (Lewis, 2022)

Según Kerzner (2022), la **comunicación** efectiva es fundamental para asegurar que todos los miembros del equipo y las partes interesadas estén alineados con los objetivos del proyecto. Esto facilita la coordinación y la toma de decisiones. El autor sugiere que la comunicación debe ser clara, concisa y adaptada a los diferentes públicos para evitar malentendidos y conflictos.

Por otra parte, Pinto (2012) argumenta que los **equipos de proyecto** de alto rendimiento son aquellos que tienen roles bien definidos y una clara comprensión de las responsabilidades individuales y colectivas.

En general, el **trabajo en equipo** eficaz mejora la productividad y la calidad del proyecto, ya que facilita la colaboración y el intercambio de conocimientos. (Larson & Gray, 2017)

Heldman (2018) considera que las actividades de formación de **equipos** y el fortalecimiento de la cohesión del grupo son fundamentales para el éxito del proyecto.

El mismo autor plantea que los **líderes de proyecto** deben ser buenos comunicadores y ser capaces de resolver conflictos para mantener la armonía del equipo. La capacidad de resolver conflictos y comunicar de manera efectiva son esenciales para un liderazgo eficaz. (Heldman, 2018)

De igual forma, Yukl (2020) plantea que el **liderazgo** efectivo también implica la capacidad de tomar decisiones difíciles y gestionar el cambio de manera eficiente.

Un buen **liderazgo** en la gestión de proyectos implica inspirar y motivar al equipo para alcanzar los objetivos del proyecto. Los líderes deben ser visionarios y capaces de motivar y guiar a sus equipos hacia el éxito. (Northouse, 2021)

En cuanto a la **negociación**, Fisher y Ury (1991) plantean que ésta es clave para alcanzar acuerdos beneficiosos que satisfagan a todas las partes interesadas del proyecto. Los autores refieren que es fundamental utilizar técnicas de negociación basada en intereses para encontrar soluciones *win-win*.

Pinto (2012) también enfatiza la importancia de la **negociación** en la gestión de recursos y la resolución de conflictos dentro del proyecto.

Otros autores coinciden en que la **negociación** efectiva o exitosa implica preparación y comprensión de las necesidades de las partes interesadas, y flexibilidad. (Lewicki et al., 2014)

Por último, la **inteligencia emocional** contribuye a una mejor toma de decisiones y resolución de conflictos en los equipos de proyecto. (Salovey & Mayer, 1990)

Ésta se considera crucial para los gestores de proyectos, ya que les permite manejar sus propias emociones y entender las emociones de los demás, mejorando las relaciones interpersonales. (Goleman, 1996)

Bradberry y Greaves (2012) defienden la hipótesis de que los gestores de proyectos con alta **inteligencia emocional** pueden manejar el estrés de manera más efectiva y mantener la calma bajo presión.

Como fundamento de esta hipótesis, Chris Voss, ex negociador del FBI, utiliza técnicas de **negociación** basadas en la **inteligencia emocional** y la psicología. En la gestión de proyectos, estas técnicas pueden ser útiles para manejar negociaciones difíciles y obtener mejores resultados al entender y manejar las emociones de las partes involucradas. (Voss & Raz, 2016)

En general, las competencias transversales son esenciales para una adecuada gestión de proyectos con independencia del contexto en que se aplique y aportan un valor significativo al éxito global del proyecto y al bienestar del equipo.

## 1.5 Organizaciones relacionadas con la Gestión de Proyectos

Existen varias organizaciones internacionalmente reconocidas y que desempeñan un papel muy importante en la gestión de proyectos a nivel mundial. Estas organizaciones tienen como objetivo principal el desarrollo de estándares, metodologías o normas internacionales, la promoción de buenas prácticas y la capacitación en temas relacionados con esta disciplina. Además, proporcionan recursos y oportunidades de desarrollo profesional para los practicantes de esta disciplina en todo el mundo.

Algunas de las organizaciones más destacadas en este ámbito son el *Project Management Institute* (PMI), la *International Project Management Association* (IPMA), la Comisión Europea, Axelos y la *International Organization for Standardization* (ISO). Estas organizaciones son reconocidas por su contribución significativa al avance y la profesionalización de esta disciplina a escala global.

### 1.5.1. Project Management Institute (PMI)

El *Project Management Institute* (PMI) es una organización sin ánimo de lucro y, considerada líder a nivel mundial en el campo de la gestión de proyectos, fue creada en 1969 en Estados Unidos, tiene más de 680,000 miembros y está presente en 221 países (según datos de 2021). El PMI se ha convertido en una autoridad reconocida en la profesión de gestión de proyectos, proporcionando estándares, certificaciones, recursos educativos y oportunidades de desarrollo profesional a sus miembros y a la comunidad global de gestión de proyectos. (PMI, 2021)

Su principal contribución a esta práctica, el PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), constituye una guía estándar ampliamente utilizada en la industria de la gestión de proyectos. Además, el PMI ofrece una variedad de certificaciones profesionales, como la certificación *Project Management Professional* (PMP) y la certificación *Certified Associate in Project Management* (CAPM), que son altamente valoradas y reconocidas a nivel mundial, mejorando significativamente las oportunidades de carrera y la credibilidad profesional en el campo de la gestión de proyectos. El PMI también organiza conferencias, eventos, *webinars* y otros recursos educativos para promover las mejores prácticas en gestión de proyectos y facilitar el intercambio de conocimientos entre los profesionales de la industria. (PMI, 2017)

### 1.5.2. International Project Management Association (IPMA)

La *International Project Management Association* (IPMA) es una federación mundial de asociaciones nacionales de gestión de proyectos. Fundada en 1965 con sede en Suiza, la IPMA tiene como objetivo promover y desarrollar las competencias en gestión de proyectos a nivel internacional. Actualmente hay cerca de 70 federaciones nacionales adscritas a IPMA distribuidas en los cinco continentes, siendo en España la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO), operativa desde 1993. (IPMA, 2015)

La IPMA ofrece estándares internacionales de competencia en gestión de proyectos y un sistema de certificaciones de directores de proyectos reconocidas a nivel mundial que se clasifican en cuatro niveles distintos. Las certificaciones por cada nivel son la IPMA Level A (*Certified Projects Director*), IPMA Level B (*Certified Senior Project Manager*), IPMA Level C (*Certified Project Manager*), y IPMA Level D (*Certified Project Management Associate*). Estas certificaciones son acreditadas a partir de evaluar, además de la experiencia, una serie de competencias o habilidades relacionadas con este campo. (IPMA, 2015)

Además de las certificaciones, la IPMA organiza eventos, conferencias y actividades de desarrollo profesional para profesionales de la gestión de proyectos en todo el mundo. La asociación también participa en la investigación y desarrollo de nuevas prácticas y enfoques en la gestión de proyectos. (IPMA, 2015)

### **1.5.3. Comisión Europea**

La Comisión Europea para la Gestión de Proyectos es una entidad que desarrolla y promueve la metodología PM<sup>2</sup> (*Project Management Methodology*) para la gestión de proyectos en el ámbito de la Unión Europea. (*European Commission*, 2021)

Esta metodología fue creada por la Dirección General de Informática (DIGIT) de la Comisión Europea para estandarizar las prácticas de gestión de proyectos dentro de la institución y para ser utilizada en todos los proyectos financiados por la Unión. (*European Commission*, 2021)

PM<sup>2</sup> es una metodología de gestión de proyectos abierta, adaptable y fácil de usar, diseñada para proyectos de cualquier tamaño y complejidad, tanto en el sector público como en el privado. (*European Commission*, 2021)

### **1.5.4. International Organization for Standardization (ISO)**

La ISO, abreviatura de Organización Internacional de Normalización (*International Organization for Standardization*), fue fundada en 1947 en Ginebra, Suiza, como una organización internacional independiente. Se dedica al desarrollo de normas internacionales voluntarios para diversas industrias y disciplinas, incluida la gestión de proyectos, con el objetivo de garantizar la calidad, seguridad y eficiencia de productos, servicios y sistemas. Estas normas son elaboradas por comités de expertos de diferentes países y se aplican en diversas áreas, desde la tecnología y la industria, hasta la salud y el medio ambiente.

La ISO tiene como objetivo principal facilitar el intercambio de productos y servicios a nivel mundial, promoviendo la interoperabilidad y la mejora continua en diversos campos. En el contexto de la gestión de proyectos, la ISO ha desarrollado la familia de normas ISO 21500, que proporciona un estándar general sobre los principios y prácticas de gestión de proyectos. Estas normas ofrecen un marco común y un conjunto de conceptos para la gestión de proyectos, lo que facilita la comunicación y la colaboración entre diferentes organizaciones y profesionales en todo el mundo. (ISO, 2022)

### **1.5.5. Axelos**

Axelos es una empresa líder en la gestión de servicios y prácticas de gestión empresarial. Fundada en 2013 como una empresa conjunta entre el Gobierno del Reino Unido y Capita plc.

Axelos se enfoca en desarrollar, gestionar, promover y operar prácticas de gestión de proyectos, incluyendo PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*), ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) y MSP (*Managing Successful Programmes*).

Estas prácticas son utilizadas por organizaciones de todo el mundo para mejorar la entrega de proyectos y servicios. Axelos proporciona una amplia gama de recursos, certificaciones y servicios de capacitación para apoyar la implementación y el uso efectivo de estas prácticas de gestión en diferentes industrias y sectores. (Axelos Limited, s.f.)

## 1.6 Estándares, Modelos y Metodologías de Gestión de proyectos

En el ámbito de la gestión de proyectos, existen diversas metodologías o estándares reconocidos que ofrecen enfoques estructurados para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera eficaz cumpliendo con las restricciones de alcance, plazo y coste. Entre ellos podemos destacar el PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) desarrollado por el PMI, PM<sup>2</sup> (*Project Management Methodology*) promovido por la Comisión Europea o la familia de normas ISO 21500 de la Organización Internacional de Normalización.

Aunque estas metodologías y estándares varían en sus enfoques y detalles específicos, comparten puntos comunes cruciales como la planificación rigurosa, el control efectivo, la comunicación clara y la búsqueda continua de la entrega de valor al cliente. Estos puntos de convergencia proporcionan una base sólida para el éxito en la ejecución de proyectos en diversos contextos empresariales.

### 1.6.1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

El *Project Management Body of Knowledge* sexta edición, más conocido por su acrónimo PMBOK, es el estándar o la guía de referencia de gestión de proyectos del *Project Management Institute* (PMI). Es un enfoque ampliamente reconocido en la gestión de proyectos y ofrece un conjunto completo de prácticas, principios y técnicas ampliamente aceptados en las industrias para dirigir proyectos de manera efectiva. (PMI, 2017)

El PMBOK se dirige a una amplia audiencia que incluye desde profesionales en gestión de proyectos hasta ejecutivos y directivos responsables de la supervisión de proyectos en sus organizaciones. Además, es de interés para los *stakeholders* involucrados en proyectos, académicos, desarrolladores de metodologías nacionales y cualquier individuo que busque mejorar sus habilidades en gestión de proyectos. (PMI, 2017)

El estándar PMBOK se compone de varios elementos principales (PMI, 2017):

1. Procesos de gestión de proyectos: Se describen un total de 49 procesos agrupados en 5 grupos de procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre) y 10 áreas de conocimiento, proporcionando un marco completo para su gestión.
2. Áreas de conocimiento: El estándar identifica 10 áreas de conocimientos claves, que incluyen la gestión de la integración, el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, las comunicaciones, el riesgo, las adquisiciones y las partes interesadas. Cada área de conocimiento aborda aspectos específicos de esta disciplina y proporciona directrices detalladas sobre las mejores prácticas en cada una de ellas.

3. Herramientas y técnicas: El PMBOK también incluye una variedad de herramientas y técnicas utilizadas en la gestión de proyectos, como diagramas de flujo, análisis de datos, técnicas de estimación y métodos de resolución de problemas. Estas herramientas y técnicas se utilizan para apoyar la implementación de los procesos de gestión de proyectos y mejorar la eficacia del equipo de proyecto.
4. Directrices éticas y profesionales: Además de las prácticas de gestión de proyectos, el PMBOK también aborda cuestiones éticas y profesionales relacionadas con la gestión de proyectos, incluyendo responsabilidades hacia los clientes y partes interesadas, integridad profesional y comportamiento ético.

En general, el PMBOK representa un recurso integral que ofrece una guía detallada y ampliamente reconocida para la gestión de proyectos en diversos sectores e industrias. Su enfoque estructurado y sus principios fundamentales lo convierten en un estándar relevante y valioso para profesionales y organizaciones que aspiran a mejorar su capacidad para llevar a cabo proyectos exitosos. (PMI, 2017)

### 1.6.2. PM<sup>2</sup> (Project Management Methodology)

La metodología PM<sup>2</sup> (*Project Management Methodology*) es un marco de trabajo para la gestión de proyectos desarrollado por la Comisión Europea reconocido por su simplicidad y accesibilidad. Esta metodología proporciona un conjunto de principios, procesos y prácticas recomendadas para la dirección y ejecución de proyectos en cualquier contexto organizacional. PM<sup>2</sup> se centra en ofrecer una guía estructurada y flexible que se adapta a una amplia gama de proyectos, con independencia de su tamaño o complejidad. (*European Commission, 2021*)

Esta metodología es utilizada tanto por profesionales en gestión de proyectos, hasta por ejecutivos y directivos responsables de supervisar la ejecución de proyectos en sus organizaciones. Además, es de interés de los *stakeholders* involucrados en los proyectos, el mundo académico, los desarrolladores de metodologías y cualquier usuario interesado en mejorar sus prácticas de gestión de proyectos. (*European Commission, 2021*)

La estructura de PM<sup>2</sup> define un ciclo de vida que se compone de cinco fases: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre. Cada fase incluye artefactos específicos y plantillas que facilitan la documentación y gestión del proyecto. Estas herramientas ayudan a estandarizar los procesos y aseguran que se sigan las mejores prácticas en cada etapa. Además, PM<sup>2</sup> incorpora mecanismos explícitos para la gestión de interesados y la gobernanza, permitiendo una comunicación efectiva y una toma de decisiones informada a lo largo del ciclo de vida del proyecto. (*European Commission, 2021*)

La metodología se basa en un enfoque holístico que abarca desde la definición de los conceptos claves de gestión de proyectos hasta la implementación de prácticas integradas para garantizar el éxito del proyecto. En general, se organiza en torno a varios componentes fundamentales (*European Commission, 2021*):

1. Conceptos fundamentales de gestión de proyectos, que proporcionan una base teórica y conceptual para comprender la metodología.
2. Procesos y prácticas recomendadas para la gestión integral de proyectos, incluyendo la planificación, ejecución, seguimiento y control, así como la gestión de riesgos, calidad, recursos y comunicaciones.

3. Herramientas y plantillas prácticas que facilitan la aplicación de PM<sup>2</sup> en la práctica, proporcionando orientación y apoyo a los equipos de proyecto en cada etapa del ciclo de vida del proyecto.

Además, PM<sup>2</sup> ofrece certificaciones como PM<sup>2</sup> Certified, que validan la competencia en la aplicación de esta metodología y pueden ser un diferenciador valioso para los profesionales en la gestión de proyectos.

En resumen, PM<sup>2</sup> es una metodología de gestión de proyectos versátil y adaptable que proporciona un marco sólido para el éxito de los proyectos en organizaciones de cualquier sector o industria.

### 1.6.3. ISO 21500 de la Organización Internacional de Normalización (ISO)

La familia de normas ISO 21500, desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), específicamente por el Comité ISO/TC 258, se destaca por proporcionar directrices globales de alto nivel basadas en buenas prácticas internacionales para el uso de las normas de dirección y gestión de proyectos, así como una visión general sobre esta disciplina. La van a complementar las Normas ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504 e ISO 21505 que otorgan directrices extras en la gestión de proyectos, programas y carteras. (ISO, 2022)

Estas normas son de utilidad para profesionales en gestión de proyectos, directivos que supervisan los proyectos, *stakeholders*, académicos y/o desarrolladores de normas nacionales de cualquier país, además de usuarios que deseen aplicarlas.

La Norma ISO 21500 va más allá de la gestión tradicional de proyectos, estableciendo un marco integral que abarca procesos y prácticas, y la gestión de proyectos, programas y carteras en su conjunto. Este enfoque holístico permite a las organizaciones generar valor de manera efectiva y eficiente.

La ISO 21500 se compone por 10 grupos de sujetos que cubren aspectos clave de la gestión de proyectos, como Integración, Interesados, Alcance, Recursos, Tiempo, Costos, Riesgos, Calidad, Adquisiciones y Comunicaciones, así como 5 grupos de procesos que describen las etapas del ciclo de vida del proyecto. Se estructura de la siguiente forma (ISO, 2022):

- ✓ Conceptos de dirección y gestión de proyectos recogidos en la norma ISO 21502:2022, capítulo 4.
- ✓ Requisitos previos para formalizar la gestión de proyectos recogidos en la norma ISO 21502:2022, capítulo 5.
- ✓ Prácticas para la gestión integrada de proyectos recogidas en la norma ISO 21502:2022, capítulo 6.
- ✓ Prácticas de gestión de un proyecto recogidas en la norma ISO 21502:2022, capítulo 7.

En conjunto, la Norma ISO 21500 y sus complementarias proporcionan un marco completo y estructurado para la gestión efectiva de proyectos, programas y carteras, con el objetivo de mejorar los resultados y generar valor en las organizaciones. (ISO, 2022)

## 1.7 Técnicas y Herramientas utilizadas para realizar la investigación

En este epígrafe se hace alusión a las principales técnicas y herramientas que se utilizaron durante la investigación, principalmente en la etapa de diagnóstico de la organización objeto de estudio.

Estas se muestran a continuación:

### Análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis SWOT (por sus siglas en inglés), es una herramienta de apoyo a la dirección estratégica fundamentalmente y es utilizada para identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden afectar o beneficiar la operatividad de una organización.

El análisis se desglosa en cuatro componentes principales:

- ✓ Fortalezas (*Strengths*): Aspectos positivos internos de la organización que le otorgan una ventaja competitiva.
- ✓ Debilidades (*Weaknesses*): Factores internos que representan desventajas o áreas de mejora.
- ✓ Oportunidades (*Opportunities*): Elementos externos que la organización puede explotar para su beneficio.
- ✓ Amenazas (*Threats*): Factores externos que podrían poner en riesgo el éxito de la organización.

El objetivo del análisis DAFO es proporcionar una visión clara y estructurada de la situación actual de la organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas. (Hill & Westbrook, 1997)

### Análisis documental

El análisis documental está relacionado a la observación, su finalidad es obtener datos para una investigación y consiste en la revisión de los documentos, modelos e informes que intervienen en el logro del objetivo que se persigue, después de concretado el mismo (Gutiérrez y De La Vara, 2008).

También es válido el criterio de que esta herramienta es un proceso sistemático para examinar y evaluar documentos de cualquier tipo (textos, gráficos, audiovisuales, etc.) con el objetivo de extraer información relevante, interpretar su contenido y contextualizarlo dentro de un marco específico. (Denzin & Lincoln, 2017)

### Diagrama Causa – Efecto

El diagrama Causa-Efecto, también conocido como “diagrama Ishikawa” o “espina de pescado”, permite identificar, clasificar y poner de manifiesto la o las principales causas, ya sean de problemas específicos, como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado (efecto) y los factores (causas) que lo generan, es decir, son las interacciones entre diversos factores que afectan el resultado de un proceso dado (Cuesta, 2010).

Es una herramienta gráfica utilizada para identificar, analizar y representar las posibles causas de un problema específico, con el objetivo de descubrir sus raíces y encontrar soluciones. Este diagrama se estructura de manera que el “efecto” o problema se coloca en la cabeza del “pez”, y las “causas” potenciales se enumeran a lo largo de las espinas que se ramifican desde la columna vertebral principal del diagrama. Las causas se suelen agrupar en categorías principales, como Método, Máquina, Material, Mano de obra, Medio ambiente y Medición, aunque estas categorías pueden variar según el contexto. (Montgomery, 2020)

### **Entrevistas**

La entrevista es un método de recopilación de información que implica una conversación estructurada entre un entrevistador y un entrevistado, con el objetivo de obtener datos relevantes sobre un tema específico. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, dependiendo del nivel de control y la flexibilidad en la formulación de preguntas. (Turner, 2010)

### **Tormentas de ideas**

La tormenta de ideas o *brainstorming*, es una técnica grupal utilizada para la generación de ideas nuevas y útiles que permitan, mediante reglas sencillas, aumentar las posibilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta se puede utilizar en las fases de identificación y definición de proyectos, en el diagnóstico y solución de las causas. (Cuesta, 2010)

Técnica creativa de generación de ideas utilizada para fomentar la libre expresión y el pensamiento divergente en un grupo. Esta técnica permite que los participantes propongan una gran cantidad de ideas o soluciones sobre un tema específico en un corto periodo de tiempo, sin preocuparse inicialmente por la viabilidad o calidad de las propuestas. El objetivo es aprovechar la diversidad de perspectivas y la sinergia del grupo para descubrir ideas innovadoras y soluciones efectivas. (Isaksen et al., 2011)

## **Conclusiones parciales.**

Luego de analizar algunos de los términos, definiciones y modelos aplicables a la gestión de proyectos, se puede concluir que:

1. La gestión de proyectos es crucial para asegurar que estos se completen según los plazos establecidos, con el presupuesto planificado y con la calidad esperada, e implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto y los objetivos de la organización.
2. El PMI, la IPMA, la Comisión Europea o la ISO, son algunas de las organizaciones que desempeñan un papel crucial en el desarrollo de la gestión de proyectos, contribuyendo a la universalización y profesionalización de esta disciplina.
3. Las normas, metodologías y estándares internacionales proporcionan un marco estructurado para la gestión de proyectos, incluyendo procesos y prácticas recomendadas para la planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos.

## Capítulo 2 Caracterización de la Gestión de Proyectos en OTAGAINI S.L.

El presente capítulo tiene como objetivo determinar cómo se gestionan los servicios de soluciones profesionales brindados en OTAGAINI S.L. a partir de la realización de un diagnóstico empírico utilizando diversas fuentes de información, además de establecer una base comparativa entre diferentes estándares, normas y metodologías de gestión de proyectos para dar paso al desarrollo de una metodología propia, simple y adecuada para los tipos de servicios profesionales que se brindan en la organización.

### 2.1 Metodología para la realización del diagnóstico empírico

El diagnóstico empírico tiene como objetivo conocer bajo qué criterios se desarrollan los servicios profesionales prestados por OTAGAINI a las empresas clientes. De modo general, las principales necesidades de información están dirigidas a cómo se desarrollan los procesos de prestación, la aplicación de principios de gestión de proyectos, si existen mecanismos para mitigar el impacto de la implementación de las propuestas, y como se refleja en la planificación estratégica y la toma de decisiones de la alta dirección.

El diagnóstico general parte del desarrollo de una sesión de *brainstorming* en pareja entre el CEO de OTAGAINI y el autor de la investigación, donde se detectaron un grupo de aspectos que limitan el correcto crecimiento de la organización y la diversificación de sus servicios, así como otras limitaciones importantes en materia de gestión de proyectos.

Con estos resultados y la información identificada tras el análisis documental general de las características generales y los servicios profesionales brindados por la organización se realizó un análisis DAFO para identificar, más allá de las Fortalezas y las Debilidades o las Amenazas y las Oportunidades, las acciones necesarias para potenciar la posición competitiva de la organización y los factores claves para el éxito de la misma. También se utilizó el diagrama causa-efecto como herramienta gráfica para representar gran parte de estos resultados. La figura 2.1 muestra un esquema de la metodología de diagnóstico seguida en el presente capítulo.

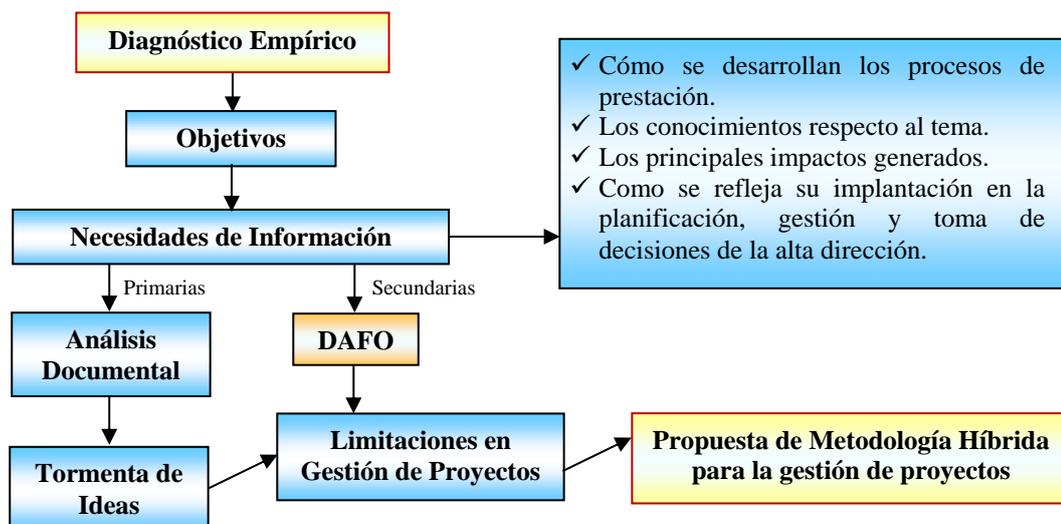


Figura 2.1: Diagnóstico Empírico. Fuente: Elaboración Propia.

## 2.2 Caracterización general de OTAGAINI S.L.

OTAGAINI es una empresa de asesoría organizacional que brinda servicios de soluciones profesionales con un enfoque específico y especializado a empresas familiares que desarrollan sus actividades fundamentalmente en el sector de la producción de alimentos. Su dedicación, casi exclusiva a este segmento de mercado, le ha permitido desarrollar y ampliar su experiencia y conocimiento en las complejidades y desafíos únicos que enfrentan estas organizaciones, lo que la posiciona como un socio estratégico invaluable para su crecimiento y evolución exitosa.

El nombre OTAGAINI, que en japonés significa “de unos a otros”, conlleva un sentido de reciprocidad y respeto entre dos partes que se reconocen como iguales. Esta filosofía de aportación de valor mutuo es el núcleo de su misión, la cual está enfocada en ayudar a las personas que componen las organizaciones, especialmente en momentos de transición, para que puedan mantenerse competitivas y sostenibles.

En la entidad se cree fielmente en la importancia de la reciprocidad y el respeto en las relaciones con los clientes, reflejando la esencia de OTAGAINI en cada interacción y servicio que ofrecen. A través de la dedicación y el conocimiento específico, se busca fortalecer y potenciar a estas empresas en el desarrollo de procesos de cambios cruciales, brindándoles herramientas y el acompañamiento necesario para cimentar su camino hacia el futuro.

En general OTAGAINI ofrece tres servicios fundamentales, enfocado en las familias y sus empresas, y orienta su labor a garantizar su continuidad y sostenibilidad, mediante:

- ✓ **Reingeniería:** La necesidad de modernización tecnológica, adaptando métodos, sistemas y tecnología de unas organizaciones a otras, e incluso de unos sectores a otros.
- ✓ **Profesionalización:** La necesidad de traspasar la gestión de una generación a otra dentro de la familia, o bien pasando de una gestión familiar a un equipo profesional.
- ✓ **Cambio de modelo de negocio:** La modelización de estrategias de aportación de valor conjuntas con otras empresas, vía acuerdos o incluso la transferencia de la propiedad de la empresa de unas manos a otras, a través de un proceso de venta.

Esta información oficial fue tomada del sitio web de la empresa y ésta autoriza su uso en la presente investigación. (OTAGAINI, s.f.)

### 2.2.1. Diagnóstico general de la situación actual de OTAGAINI

El diagnóstico general parte del desarrollo de una *brainstorming* en pareja entre el CEO de OTAGAINI y el autor de la investigación, donde se detectaron un grupo de aspectos que limitan el correcto crecimiento de la organización y constituyen desafíos a enfrentar para mantener la confianza y fidelidad establecida con los clientes. Además, se identificaron algunos de los posibles impactos negativos que podrían tener sobre los servicios de soluciones profesionales que brinda la organización el no tratamiento de dichas limitaciones.

En general se detectó que la organización no cuenta con una metodología de gestión de proyectos estandarizada para el desarrollo de las soluciones profesionales que ofrece a los clientes. Esta carencia, no solo aumenta el riesgo de desviar los servicios hacia la realización de actividades rutinarias y operativas a corto plazo, sino que también dificulta la homogeneización del trabajo interno, contribuye a la pérdida de los objetivos y metas a largo plazo de los servicios contratados,

y favorece la confusión de funciones y roles dentro de los equipos de trabajo encargados de implementar las soluciones.

Esta situación puede conducir a una gestión deficiente de los proyectos, lo que a su vez pudiera afectar la satisfacción de los clientes y la reputación de la consultora. Además, el no tener establecido una guía metodológica de actuación, limita el cierre efectivo de los proyectos de soluciones profesionales de OTAGAINI basado en los resultados obtenidos y, a su vez, obstaculiza su capacidad para crecer y aceptar nuevos proyectos.

Por último, dentro de elementos mejorables, se identificó que la organización no creaba equipos de trabajo multidisciplinarios entre los gestores, válido para contrastar las decisiones y resultados, algo achacable en parte al reducido personal con que cuenta la organización. La incapacidad para formar equipos de trabajo puede limitar la innovación y la capacidad de abordar problemas complejos, lo que es crucial en el contexto único y a menudo dinámico de las empresas familiares.

Las limitaciones identificadas, así como otras que se pudieran manifestar, pueden afectar significativamente la capacidad de la organización para proporcionar servicios profesionales efectivos a las empresas familiares. La tabla 2.1 muestra un resumen de la información generada tras este análisis.

**Tabla 2.1:** Limitaciones identificadas y su impacto sobre los servicios. Fuente: Elaboración propia.

Limitaciones	Impacto
Carencia de una Metodología para la Gestión de Proyectos.	<p>Aumento del Riesgo de Desviación de los Servicios: Los servicios pueden transformarse en actividades rutinarias y operativas a corto plazo, desviándose de sus objetivos estratégicos.</p> <p>Dificultad para homogeneizar el trabajo: La falta de homogeneidad en los entregables puede contribuir a la inconsistencia en la calidad y eficiencia de los resultados.</p> <p>Pérdida de Objetivos y Metas a largo plazo: Sin una metodología clara, es fácil perder de vista los objetivos y las metas a largo plazo, afectando la dirección estratégica de la organización.</p> <p>Confusión de funciones y roles: La falta de claridad puede llevar a una confusión en las responsabilidades dentro del equipo y un impacto en la comunicación, disminuyendo la eficacia y coordinación de los equipos de proyectos.</p>
Dificultades en el Cierre Efectivo de Proyectos	<p>Incapacidad para evaluar resultados: Sin un cierre adecuado es difícil evaluar el éxito del proyecto y aplicar lecciones aprendidas, basado en los resultados.</p> <p>Obstáculos para el crecimiento y aceptación de nuevos proyectos: La ineficacia al cerrar proyectos afecta la capacidad de la organización para asumir nuevos proyectos, limitando su crecimiento.</p>

Limitaciones	Impacto
Inexistencia de Equipos de Trabajo Multidisciplinarios	<p>Decisiones, soluciones y resultados no contrastados: La ausencia de perspectivas diversas limita la capacidad de tomar decisiones informadas y robustas.</p> <p>Necesidad de contratación de talento: El crecimiento exponencial y multidisciplinario del talento es fundamental para garantizar servicios de calidad contrastada.</p> <p>Dependencia de un personal reducido: Un equipo pequeño puede carecer de las habilidades y conocimientos necesarios para abordar problemas complejos, limitando la efectividad de la consultoría.</p>
Limitaciones de Formación y Desarrollo Profesional Continuo	<p>Falta de actualización en buenas prácticas: Los empleados pueden no estar al tanto de las últimas metodologías y tecnologías, afectando la calidad del servicio.</p> <p>Limitación en la innovación: Sin formación continua, es difícil implementar nuevas ideas y mejorar los procesos existentes.</p>
Comunicación deficiente	<p>Malentendidos y errores: Una comunicación pobre puede llevar a malentendidos, errores y duplicación de esfuerzos.</p> <p>Moral y motivación baja: La falta de claridad y comunicación efectiva puede afectar la moral del equipo, reduciendo la productividad y el compromiso.</p>
Deficiencias en la Planificación Estratégica	<p>Falta de dirección y focalización: Sin una planificación clara, es fácil que los proyectos pierdan el enfoque y no se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Limitada capacidad para adaptarse a cambios: La falta de planificación estratégica puede dificultar la adaptación rápida a cambios en el mercado o en las necesidades del cliente en algunos contextos.</p>

Accionar para superar estas limitaciones puede mejorar significativamente la calidad y eficacia de los servicios, fortaleciendo la competitividad y la satisfacción de los clientes. Al implementar una metodología estandarizada y fomentar equipos multidisciplinarios, se contribuye al logro de una mayor consistencia en los proyectos y una mejor toma de decisiones. La formación continua y la captación de talento, podrían impulsar la innovación y la eficiencia operativa. Además, una comunicación efectiva y una planificación estratégica adecuada asegurarían la alineación de los proyectos con los objetivos empresariales y una mayor capacidad de adaptación al cambio.

Luego, tras la información obtenida de la *brainstorming*, se elaboró un diagrama causa-efecto con las principales deficiencias identificadas en el diagnóstico y que, a nuestro criterio impactan directamente en la gestión de proyectos de soluciones profesionales brindados por la organización.

La figura 2.2 muestra el resultado de la aplicación de la herramienta.

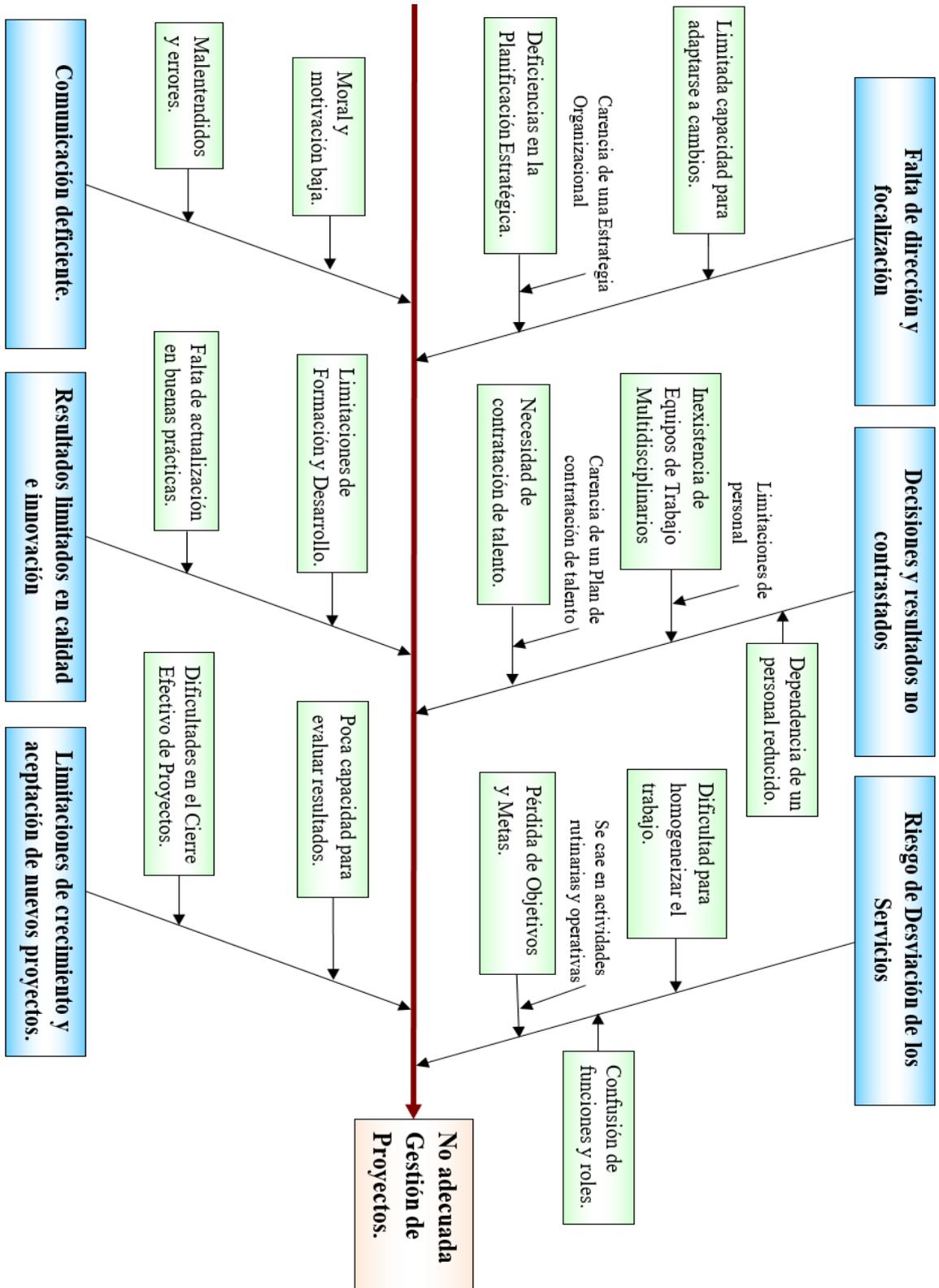


Figura 2.2: Diagrama Causa-Efecto. Fuente. Elaboración propia.

Por otra parte, a partir del análisis de los resultados obtenidos en la sesión de *brainstorming*, así como otras informaciones obtenidas a partir del análisis documental, se realizó un análisis DAFO, identificando los principales elementos que conformarían la matriz de OTAGAINI y que podrían potenciar o limitar el desarrollo y crecimiento futuro de la organización. Los elementos identificados fueron los siguientes:

#### **2.2.1.1. DAFO OTAGAINI**

##### **Oportunidades:**

1. Expansión de la cartera de clientes y de proyectos dado la abundancia de empresas familiares en el mercado español y la profesionalización de los mecanismos de gestión.
2. Desarrollar e implementar una **metodología de gestión de proyectos** estandarizada que mejore la eficiencia, la eficacia y la calidad de los proyectos.
3. Expansión a nuevos mercados aprovechando la experiencia y reputación de la empresa en el contexto de las empresas familiares.
4. Diversificación de servicios profesionales a partir de la inclusión de áreas estratégicas relacionadas con las necesidades específicas de las empresas familiares.
5. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas o profesionales con el fin de complementar los servicios.
6. Internacionalización de las prestaciones a partir de expandir sus operaciones más allá del mercado nacional.

##### **Amenazas:**

1. Competencia creciente en el mercado de otras consultoras con mayor experiencia y reconocimiento.
2. Pérdida de oportunidades de negocio por la personalización excesiva y la aceptación de más proyectos de los que se pueden manejar.
3. Riesgo de confusión entre los servicios de la organización y otros prestados por otras consultoras en el mercado.
4. Pérdida de confianza por los clientes debido a no realizar las entregas planificados o no obtener los resultados esperados.
5. Factores económicos externos, como recesiones o crisis financieras, pueden afectar negativamente la demanda de servicios de consultoría.
6. Desarrollo del síndrome del impostor al manifestar falta de confianza en las propias habilidades y logros profesionales.

##### **Fortalezas:**

1. Reconocimiento, confianza y fidelidad de los clientes debido a su enfoque personalizado y su compromiso continuo con el éxito a largo plazo.

2. Experiencia y conocimiento profundo de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares, lo que les permite brindar soluciones que aborden sus complejidades particulares.
3. Capacidad para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de los clientes.
4. Alto nivel técnico y profesional de los gestores que poseen además un profundo entendimiento de las complejidades emocionales y relacionales que caracterizan a las empresas familiares.

**Debilidades:**

1. Carencia de una metodología de gestión de proyectos estandarizada que aumenta el riesgo de desvíos, pérdida de objetivos y confusión de roles, y limita la eficiencia de los procesos y el aprovechamiento de oportunidades.
2. Tendencia a desviarse de los objetivos y metas iniciales de los proyectos hacia tareas rutinarias y operativas de corto plazo.
3. Falta de claridad en las responsabilidades, roles y funciones entre los miembros de los equipos de proyectos.
4. Limitaciones de expansión y desarrollo por falta de estrategias de crecimiento, recursos insuficientes o incapacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
5. Ausencia de un plan de salida claro y estructurado para finalizar exitosamente los proyectos resultando en la prolongación innecesaria de las actividades y la pérdida de oportunidades.
6. Los proyectos no son colaborativos entre los gestores, son abordados de manera individualista, lo que puede limitar la creatividad, la eficiencia y la calidad de las soluciones.
7. Ausencia de un sistema de captación de talento, lo que limita la capacidad de contratar empleados calificados y competir eficazmente en el mercado laboral.
8. Carencia de equipos multidisciplinarios, debido al poco personal, que puedan generar diversidad de perspectivas y habilidades, contrastar opiniones y criterios, y evaluar de manera exhaustiva las soluciones disponibles.

**2.2.1.2. Acciones y factores claves de éxito.**

A continuación, se identificaron un grupo de acciones y factores claves de éxito en general que podrían potenciar la gestión de la organización y la mejora de su posición competitiva en el mercado. Las mismas se van a dividir en 4 grupos fundamentales:

**Acciones para aprovechar las Oportunidades:**

- ✓ Participar en eventos comerciales relacionadas con el sector de empresas familiares para aumentar la visibilidad de la empresa.
- ✓ Implementar una metodología de gestión de proyectos y capacitar a los gestores sobre su utilización.

- ✓ Realizar análisis de mercado para identificar oportunidades de crecimiento y necesidades emergentes en el sector de empresas familiares.
- ✓ Establecer acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas con empresas o profesionales con servicios complementarios que puedan agregar valor a la oferta de OTAGAINI y ofrecer soluciones integrales a los clientes.
- ✓ Realizar un estudio de viabilidad para identificar mercados internacionales potenciales donde haya una demanda similar de servicios de consultoría para empresas familiares.

**Acciones para contrarrestar las Amenazas:**

- ✓ Centrarse en destacar sus fortalezas únicas, como su enfoque especializado en empresas familiares y su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes.
- ✓ Implementar una metodología para la gestión de los proyectos y capacitar al personal en su utilización.
- ✓ Trabajar en su diferenciación mediante la promoción de su propuesta de valor única, su especialización en empresas familiares y la calidad de sus servicios.
- ✓ Ampliar las capacidades de la empresa y establecer límites claros en cuanto a la cantidad de proyectos que puedan ser abordados simultáneamente, priorizar la calidad sobre la cantidad.

**Acciones para potenciar las Fortalezas:**

- ✓ Desarrollar programas de formación para los gestores, para que estén al tanto de las últimas tendencias, investigaciones y mejores prácticas en el escenario de las empresas familiares.
- ✓ Fomentar la participación en seminarios y eventos especializados en el ámbito de las empresas familiares para mantenerse actualizado y establecer redes de contactos en el sector.
- ✓ Fomentar la creatividad y la innovación dentro del equipo de gestores, para implementar soluciones más allá de las convencionales y a proponer enfoques personalizados.
- ✓ Fomentar un entorno de trabajo colaborativo y de aprendizaje entre los gestores, para compartir conocimientos, experiencias y recursos para enriquecer mutuamente su *know how*.

**Acciones para eliminar las Debilidades:**

- ✓ Desarrollar e implementar una metodología de gestión de proyectos y capacitar a los gestores en el uso y aplicación de la misma.
- ✓ Asignar roles específicos para monitorear y garantizar el cumplimiento de los objetivos y gestionar la fase de cierre y asegurar una transición suave.
- ✓ Implementar sistemas de seguimiento y control para identificar desviaciones tempranas y tomar medidas correctivas.
- ✓ Explorar posibles alianzas estratégicas o fusiones para ampliar el alcance y las capacidades de la empresa.

- ✓ Desarrollar una estrategia de reclutamiento que incluya la identificación de fuentes de talento (senior y junior), la creación de perfiles de puesto claros y atractivos, y la implementación de procesos de selección eficientes.
- ✓ Implementar procesos de revisión por pares y grupos de trabajo multidisciplinarios para garantizar una evaluación exhaustiva de las opciones disponibles.

**Factores claves de éxito:**

1. Aprovechar la experiencia en empresas familiares y la experticia de los gestores.
2. Mantener la personalización de los servicios y la gestión emocional como elemento diferenciación de los servicios.
3. Contratar talento externo para diversificar los servicios, contrastar las propuestas y resultados, y potenciar el crecimiento organizacional.
4. Estandarizar los servicios profesionales a partir de la implementación de una metodología de gestión simple y eficaz.
5. Fomentar el trabajo por equipos de proyecto para potenciar la innovación, generar diversidad de perspectivas y evaluar las opciones disponibles.

En resumen, el diagnóstico realizado y las herramientas aplicadas, arrojan que la empresa se encuentra frente al desafío de implementar una metodología estructurada que optimice sus procesos, mejore la gestión de sus proyectos y le garantice un crecimiento sostenible en el mercado.

Para ello vamos a partir de una comparación de algunas de las metodologías más conocidas para tomar de cada una las herramientas más adaptables a las características de los servicios profesionales que brinda OTAGAINI.

## **2.3 Comparación general entre el PMBOK, PM<sup>2</sup> e ISO 21500**

En el mundo de la gestión de proyectos, la elección de la metodología adecuada es clave para el éxito de cualquier iniciativa. Entre las opciones disponibles, encontramos la familia de normas ISO 21500, el estándar de PMBOK y la metodología de PM<sup>2</sup>, cada una con sus propias características, enfoques y aplicaciones específicas. Estos enfoques no solo ofrecen directrices para la ejecución eficiente de proyectos, sino que también establecen estándares reconocidos internacionalmente.

En este acápite realizaremos una comparación entre estos enfoques, con la finalidad de explorar que le aportan a la gestión de proyectos en términos de estructura, flexibilidad y aplicabilidad, y examinar por qué son elegidos con frecuencia para su utilización entre otras tantas metodologías y estándares disponibles.

### **2.3.1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**

Como se pudo observar en el acápite 1.6.1 de la presente investigación, este enfoque es extenso y detallado, y proporciona una guía comprensiva que incluye las mejores prácticas y principios necesarios para gestionar proyectos exitosamente.

Abarca un amplio rango de áreas de conocimiento y procesos esenciales para la gestión efectiva de los proyectos. Estas áreas y procesos cubren todos los aspectos críticos del ciclo de vida de un proyecto, desde su concepción hasta su finalización, ofreciendo un marco estructurado para gestionar cada etapa del proyecto de manera detallada.

Sin embargo, la exhaustividad y el nivel de detalle del PMBOK puede hacerlo percibir como rígido, especialmente para proyectos pequeños o menos formales. La complejidad y el volumen de documentación requeridos pueden ser desafiantes en entornos que necesitan flexibilidad y adaptabilidad. A pesar de esto, el PMBOK es particularmente adecuado para proyectos grandes y complejos donde se requiere una documentación exhaustiva y una estructura detallada.

### **2.3.2. Project Management Methodology (PM<sup>2</sup>)**

Diseñada para ser adaptable, fácil de entender y aplicar, esta metodología pone un fuerte énfasis en la gestión de interesados y en la gobernanza del proyecto. Esta característica la hace especialmente adecuada para proyectos que requieren la participación y alineación de múltiples interesados, asegurando que todos los actores relevantes estén comprometidos con los objetivos y metas del proyecto.

En el acápite 1.6.2 se puede observar que una de las principales fortalezas de PM<sup>2</sup> es su alta flexibilidad. Su estructura simplificada permite su aplicación en proyectos pequeños o medios sin necesidad de una burocracia elevada, lo que la convierte en una herramienta muy práctica para entornos donde la agilidad y la capacidad de adaptación rápida son cruciales. Además, por sus características puede ser utilizada en una amplia variedad de proyectos, especialmente en el sector público y en entornos multiculturales

### **2.3.3. ISO 21500**

En el acápite 1.6.3 se expuso como la familia de normas ISO 21500 ofrece un marco de referencia estándar y adaptable que puede ser aplicado en una variedad de contextos y sectores industriales. Se caracteriza por su alta flexibilidad, diseñada para ser aplicable a cualquier tipo de proyecto y tamaño. Su enfoque en la estandarización y la coherencia proporciona una base sólida para la gestión de proyectos en diferentes entornos.

Esta flexibilidad la hace adecuada para organizaciones que buscan alinearse con estándares internacionales y que requieren integración con otros sistemas de gestión, como las familias de normas ISO 9000 y/o ISO 14000, lo que permite una implementación integrada y efectiva de múltiples sistemas de gestión en una organización.

Además, la ISO 21500 facilita la certificación en gestión de proyectos basada en normas ISO, lo que puede ser un diferenciador competitivo para profesionales y organizaciones en el mercado global. Esta certificación sirve para validar el conocimiento y las competencias en la aplicación de las directrices de la norma ISO 21500, lo que puede mejorar la credibilidad y la confianza en la capacidad de gestión de proyectos de una organización.

En resumen, la ISO 21500 ofrece un enfoque flexible y estandarizado para la gestión de proyectos reconocido a nivel internacional y que es aplicable y adaptable a diversos contextos, además de integrable a otras normas de gestión.

### 2.3.4. Resumen comparativo

La tabla 2.2 muestra un resumen comparativo entre el estándar de PMBOK, la metodología de PM<sup>2</sup> y la Norma ISO 21500 como posibles documentos de referencia para estructurar una propuesta metodológica para la gestión de proyectos de servicios profesionales o consultorías organizacionales.

**Tabla 2.2:** Resumen comparativo. Fuente: Elaboración propia.

Características	PMBOK	PM <sup>2</sup>	ISO 21500
<b>Nivel de Detalle y Exhaustividad</b>	Muy detallado y exhaustivo, adecuado para proyectos complejos y formales.	Menos detallado, diseñado para ser simple y fácil de aplicar.	Proporciona directrices de alto nivel, flexible y adaptable.
<b>Flexibilidad y Adaptabilidad</b>	Percepción de mayor rigidez, debido a su nivel de detalle.	Altamente flexible, fácil de adaptar.	Muy flexible, enfoque en estandarización adaptable.
<b>Enfoque en Gestión de Interesados y Gobernanza</b>	Incluye gestión de interesados, pero no es el foco principal.	Fuerte enfoque en gestión de interesados y gobernanza.	Enfoque equilibrado en todas las áreas de gestión de proyectos.
<b>Certificación y Reconocimiento</b>	Ofrece certificaciones muy reconocidas (PMP).	Ofrece certificaciones específicas, pero menos conocidas globalmente.	Facilita la certificación ISO, reconocida a nivel internacional.
<b>Integración con otros Sistemas de Gestión</b>	Independiente, no diseñado específicamente para integrarse con otras normas ISO.	Independiente, pero adaptable y compatible con diferentes entornos.	Diseñado para integrarse fácilmente con otras normas ISO (como ISO 9000 y ISO 14000).

La elección entre PMBOK, PM<sup>2</sup> e ISO 21500, o la combinación de los enfoques que proponen, dependerá del contexto específico de los proyectos en cuestión y de las necesidades organizacionales.

La ISO 21500 proporciona un marco estandarizado y reconocible internacionalmente, ideal para integrar con facilidad a otras normas de gestión y asegurar la coherencia organizacional. Por su parte, el PM<sup>2</sup>, con su enfoque en la gobernanza, la gestión de interesados y su facilidad de uso, es particularmente adecuado para entornos dinámicos y contextuales propios de la consultoría organizacional.

En contraste, el PMBOK, aunque completo, puede ser excesivamente detallado y perceptiblemente más rígido, lo que, a nuestra consideración, no se alinea del todo bien con la naturaleza requerida en estos proyectos, por lo que una combinación de ISO 21500 y PM<sup>2</sup> se presenta como la mejor opción para gestionarlos eficazmente.

Adoptar una metodología híbrida basada en la ISO 21500 y PM<sup>2</sup> para proyectos de soluciones profesionales o proyectos de consultoría organizacional que requieren flexibilidad, simplicidad y adaptabilidad, dejando fuera el PMBOK, se justifica debido a su enfoque más flexible y alineado con la naturaleza dinámica de estos proyectos.

### **Conclusiones parciales.**

1. La falta de una metodología de gestión de proyectos estandarizada para el desarrollo de los servicios profesionales que brinda la organización implica riesgos significativos, dificulta la homogenización del trabajo y la consecución de objetivos a largo plazo, y complica el cierre efectivo de proyectos.
2. La ausencia de equipos de trabajo multidisciplinarios dentro de la organización limita la capacidad para contrastar decisiones y resultados de manera efectiva, lo cual puede ser crítico para el desarrollo de soluciones profesionales robustas y de alta calidad.
3. Para proyectos de servicios profesionales o consultoría organizacional que requieren flexibilidad, simplicidad y adaptabilidad, una metodología híbrida basada en ISO 21500 y PM<sup>2</sup> se antoja más adecuada, debido a su enfoque flexible y naturaleza dinámica.

## Capítulo 3 Metodología híbrida de Gestión de Proyectos propuesta.

Para la confección de una metodología híbrida aplicable a los servicios profesionales de OTAGAINI o proyectos de consultorías organizacionales que necesiten de mayor dinamismo, adaptabilidad a contextos cambiantes o simplicidad de ejecución, decidimos proponer la utilización de la Metodología propuesta por PM<sup>2</sup> y los requisitos establecidos en la Normas 21500:2022.

### 3.1 Descripción general de la estructura que va a seguir la metodología.

Al estudiar y combinar el enfoque de PM<sup>2</sup> y la ISO 21500:2022 para desarrollar proyectos de soluciones profesionales, de consultoría organizacional o de características similares, se puede crear un marco de referencia completo y adaptable que aborde todas las áreas clave de gestión de proyectos, desde el abordaje y el inicio hasta el cierre de los mismos. Este enfoque híbrido permite aprovechar las mejores prácticas de ambos enfoques y adaptarlas a las necesidades específicas de cada proyecto y organización.

La tabla 3.1 muestra los componentes o fortalezas de interés para nuestra metodología de los enfoques analizados:

**Tabla 3.1:** Fortalezas de interés de los enfoques de PM<sup>2</sup> e ISO 21500. Fuente: Elaboración Propia.

Fortalezas de interés de PM <sup>2</sup>	Fortalezas de interés de la familia ISO 21500:2022
<b>Fases:</b> Ofrece una estructura de fases simple y práctica, que incluye el Inicio, la Planificación, la Ejecución, el Seguimiento y Control, y el Cierre. Estas fases proporcionan una base sólida para la gestión de cualquier proyecto.	<b>Estructura:</b> La estructura de las normas ISO proporciona un marco robusto y estandarizado que es fácilmente integrable con otras normas de gestión, como la familia de normas ISO 9000 o ISO 14000, lo que facilita la creación de sistemas integrados coherentes y holísticos, promoviendo la eficacia y consistencia en la gestión de proyectos.
<b>Prácticas:</b> Ofrece un grupo de prácticas específicas, como la gestión de riesgos, la gestión de cambios, la gestión de la calidad y la gestión de la comunicación. Estas prácticas pueden ser adaptadas y aplicadas según las necesidades específicas de cada proyecto.	<b>Principios de gestión:</b> La ISO 21500 proporciona principios o directrices generales para la gestión de proyectos, que pueden servir como una referencia útil para asegurar la gestión eficaz y coherente de los mismos.
<b>Roles:</b> Define roles específicos, los cuales pueden ser asignados de acuerdo con la estructura y las necesidades de los equipos de proyecto.	<b>Procesos:</b> La ISO 21500 identifica una serie de procesos claves, como la gestión del alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, la comunicación y los riesgos. Estos procesos pueden ser adaptados y aplicados según las necesidades específicas de los proyectos y se relacionan directamente con algunas de las prácticas propuestas en la metodología PM <sup>2</sup> .

Aprovechando las fortalezas destacadas anteriormente, proponemos el siguiente enfoque híbrido:

### **Enfoque Híbrido**

Teniendo en cuenta las fortalezas de estos dos enfoques, proponemos un híbrido donde utilizaremos la estructura de **fases** de PM<sup>2</sup> y adoptemos algunas de sus **prácticas** específicas y **roles** según las necesidades de los proyectos. Además, nos beneficiaremos de la **estructura** robusta y estandarizada de fácil integración de la familia de normas ISO 21500, así como los **principios** y el enfoque a **procesos** para proporcionar una base sólida en la gestión de los proyectos.

De esta forma se van a garantizar soluciones profesionales basadas en algunas de las mejores prácticas de Gestión de Proyectos, apoyándonos fundamentalmente en los siguientes cinco pilares:

- I. Principios para la gestión de proyectos (Principios y Directrices).
- II. Modelo de gobernanza funcional (Roles y Responsabilidades).
- III. El ciclo de vida del proyecto (Fases del Proyecto).
- IV. Conjunto de procesos de los proyectos (Actividades de gestión del proyecto).
- V. Herramientas de control y seguimiento del proyecto (Plantillas de documentación y guías).

De igual forma, enriqueceremos nuestra propuesta aprovechando la vasta experiencia profesional de los gestores en este tipo de proyectos, así como un acercamiento a algunas de las actividades y mecanismos de control y seguimiento descritos en el Procedimiento General de Consultorías del Sistema de Gestión de la Calidad, implementado y certificado en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Pinar del Río, Cuba (CIGET P.R.), en el año 2017. Por razones de seguridad, protección de datos y derechos organizacionales, en el **Anexo 01** se incluye únicamente la presentación de dicho procedimiento.

Además, como valor agregado al desarrollo efectivo de los proyectos de servicios de soluciones profesionales en el contexto de las empresas familiares, se van a destacar las principales competencias profesionales y personales (competencias transversales) necesarias que deben poseer los gestores o consultores para la ejecución de cada fase de los proyectos.

### **3.1.1. Descripción de la Metodología de Gestión de Proyectos propuesta.**

A partir de estas generalidades proponemos el diseño de una metodología o estándar de gestión en forma de Manual de Gestión de Proyectos, donde se desarrollen las potencialidades identificadas, aplicables a las soluciones profesionales brindadas por la organización.

Partiendo de los criterios de integración comunes de las normas ISO, la estructura de nuestra metodología va a ser la siguiente:

- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| I. Objeto y campo de aplicación.  | V. Roles y Responsabilidades.    |
| II. Documentación de Referencias. | VI. Ciclo de Vida                |
| III. Términos y definiciones.     | VII. Procesos y Actividades      |
| IV. Contexto de la Organización.  | VIII. Competencias transversales |

Esta estructura va a ser desarrollada en la presente investigación a partir del acápite IV Contexto de la Organización, donde usualmente se comienzan a describir comúnmente los requisitos de certificación en las familias de normas ISO, según la estructura de alto nivel establecida en el Anexo SL. (ISO, 2023)

## IV. Contexto de la Organización.

### IV.1. Comprensión de la Organización y su contexto.

La organización gestora de los proyectos, en su **Estrategia Empresarial**, va a identificar correctamente las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito empresarial y su dirección estratégica, así como los mecanismos de control y seguimiento para cada uno de estos elementos.

Este documento debe contar con la Misión, Visión y valores de la Organización, un análisis estratégico del contexto y las principales partes interesadas, la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, así como las amenazas y potencialidades del entorno, además de objetivos estratégicos y la planificación para lograr desarrollarlos.

### IV.2. Definición del Alcance.

En este acápite se debe describir en qué medida se deberán cumplir los requisitos establecidos en las metodologías y estándares establecidos para la gestión de proyectos con el fin de garantizar la prestación eficaz de las soluciones profesionales y potenciar la satisfacción de los Clientes y los *Stakeholders* con los servicios prestados.

En el caso práctico que nos ocupa, a partir de las soluciones profesionales propuestas por OTAGAINI como organización gestora, el alcance va a estar definido a los Servicios de **Reingeniería, Profesionalización y Cambio de Modelo de Negocio**, así como otras actividades relacionadas directamente con el alcance definido a corto plazo o al proceso de acompañamiento resultante de la realización de actividades operativas en la organización cliente.

### IV.3. Principios generales para la Gestión de los Proyectos.

Los principios descritos en este apartado constituyen una guía para la Gestión de Proyectos, ya que van a proporcionar una serie de directrices y recomendaciones que deben considerarse para la ejecución exitosa de los mismos en cualquier contexto, así como la entrega de resultados de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.

Los principios que se van a considerar en la propuesta metodológica que se propone en la investigación, y que deben seguir los proyectos de soluciones profesionales, son los siguientes:

- 1. Enfoque al proyecto:** Implica enfocarse en el proyecto como un todo único, con objetivos claros y definidos. Se deben considerar todos los aspectos del proyecto, durante todo el ciclo de vida, y tomar decisiones informadas que beneficien al proyecto en general.
- 2. Liderazgo:** Un liderazgo efectivo es esencial para el éxito de cualquier proyecto. El líder del proyecto debe ser capaz de inspirar, motivar y guiar al equipo hacia el logro de los objetivos planificados, garantizando la calidad de los entregables en todo momento.
- 3. Participación de los Stakeholders:** La participación de los *Stakeholders* es fundamental para el éxito del proyecto, por lo que es importante identificar y gestionar sus expectativas, incluyendo al cliente, al equipo, la gerencia y otras partes que puedan verse afectadas por el proyecto. La participación activa y el compromiso de las partes interesadas puede ayudar a prevenir conflictos, mejorar la comunicación, aumentar las posibilidades de éxito del proyecto, así como generar oportunidades de negocio adicionales.

4. **Enfoque basado en procesos:** La gestión de proyectos debe basarse en procesos definidos, documentados, interrelacionados y coherentes que abarcan todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. Esto contribuye a asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente y consistente, y que se puedan identificar y corregir las desviaciones del plan.
5. **Mejora continua y aprendizaje organizacional:** La gestión de proyectos, en las organizaciones, debe ser un proceso de mejora continua en un entorno que fomente el aprendizaje y la colaboración. Esto significa que las organizaciones y sus empleados deben aprender continuamente de sus experiencias, compartir sus conocimientos en forma de colaboración y buscar maneras de mejorar continuamente los procesos y prácticas de gestión.
6. **Orientación hacia los objetivos:** Planificar y ejecutar proyectos con un enfoque claro en los objetivos y resultados esperados, asegura que las actividades estén alineadas con las metas del proyecto y de la organización. Al enfocarse en los objetivos desde el inicio, los gestores deben definir claramente lo que se espera lograr (metas), lo que ayuda a evitar malentendidos y asegura que todos los *Stakeholders* estén alineadas en cuanto a los resultados esperados.
7. **Enfoque sistémico:** Se promueve un enfoque sistémico y estructurado para la gestión de proyectos, que incluye la identificación, análisis y respuesta a los cambios y desafíos que surgen a lo largo del proyecto. Los gestores deben utilizar este enfoque para desarrollar planes, asignar recursos de manera eficiente y gestionar los riesgos de manera proactiva.

Estos principios van a proporcionar una base sólida para la gestión de proyectos de soluciones profesionales, y ayudarán a la organización a gestionar los proyectos de manera eficaz y eficiente, independientemente de su tamaño, complejidad o procesos industriales que se realicen.

Además de estos principios, se deben tener en cuenta algunas directrices generales para la gestión. Entre las que propone la ISO 21500, vamos a destacar dos (ISO, 2022):

- ✓ **Establecer una política de gestión de proyectos:** La política debe definir el compromiso de la organización con la gestión de proyectos y establecer los principios generales que guiarán la gestión de proyectos en toda la organización.
- ✓ **Planificar y organizar la gestión de proyectos:** Incluye definir los roles y responsabilidades de los involucrados y establecer los procesos y procedimientos a seguir.

## V. Roles y Responsabilidades.

### V.1. Comprensión de las necesidades y expectativas de los *Stakeholders*.

Los *Stakeholders* de los proyectos serán las personas, grupos o entidades que pueden afectar, ser afectadas o sentirse afectadas por las actividades llevadas a cabo durante el ciclo de vida de los mismos, así como por sus entregables y resultados. Estas partes interesadas también pudieran influir en el proyecto, tener interés en su éxito o fracaso, estar implicadas directamente en el desarrollo del proyecto, ser miembros de otras organizaciones internas o ser externas a la organización.

El número de partes interesadas va a depender de la complejidad y el alcance de cada proyecto. No obstante, mientras más personas se encuentren afectadas, mayor será la probabilidad de que se incluyan individuos con poder o influencia sobre el proyecto. Estos *Stakeholders* pueden ser aliados favorables o pueden actuar para bloquear el desarrollo de los proyectos, por lo que su gestión e implicación eficaz son cruciales para el éxito del mismo.

Estos son algunos ejemplos de los *Stakeholders* más comunes en proyectos de asesorías:

- ✓ **Clientes:** Personas naturales o jurídicas que contratan los servicios de consultoría y tienen un interés directo y concreto en los resultados del proyecto (*Stakeholders* más importantes).
- ✓ **Gerencia y dirección:** Representa a los líderes, directivos y ejecutivos, tanto de la empresa consultora, como de la organización cliente y que supervisan el proyecto.
- ✓ **Equipo de proyecto:** Incluye a todos los miembros del equipo de consultoría que trabajan en la ejecución del proyecto, así como otros roles de las organizaciones clientes, desde el gerente del proyecto hasta los gestores organizacionales y los responsables de la implementación.
- ✓ **Empleados y personal interno:** Personal que trabaja dentro de la organización cliente y que puede verse afectado por el proyecto, como los empleados que recibirán capacitación o que serán impactados por los cambios organizativos.
- ✓ **Proveedores y socios:** Incluyen a cualquier tercero que proporcione recursos, servicios o apoyo al proyecto, como proveedores de tecnología, contratistas o socios estratégicos.
- ✓ **Grupos de interés externos:** Pueden ser comunidades locales, grupos de defensa, reguladoras gubernamentales u otras partes interesadas externas que puedan verse afectadas por el proyecto o que tengan interés en sus resultados.

Es importante identificar a todos los *Stakeholders* relevantes al inicio del proyecto, comprender sus necesidades, intereses y nivel de influencia, y luego desarrollar estrategias para gestionar sus expectativas, involucrarlos de manera efectiva y garantizar su apoyo continuo durante todo el ciclo de vida. Su gestión será clave para mitigar el impacto de riesgos, resolver conflictos, asegurar la alineación con los objetivos del proyecto y garantizar el éxito general de la iniciativa o la solución profesional propuesta.

Para la gestión efectiva (clasificación y evaluación) de los *stakeholders* se propone la combinación de métodos de clasificación directa teniendo en cuenta su condición (internos o externos) y su posición (a favor, en contra o neutros), y la utilización del modelo Gardner (matriz Poder-Interés) para evaluarlos o categorizarlos.

El modelo Gardner es una herramienta muy utilizada en la gestión de proyectos y en la gestión de *stakeholders* para identificar y analizar las partes interesadas pertinentes de un proyecto o una organización. Es eficaz para categorizar los *stakeholders* en función de dos dimensiones clave: el interés y el poder.

El modelo va a organizar a los *stakeholders* en una matriz 2x2, combinando las dos dimensiones (interés y poder) para crear cuatro categorías principales:

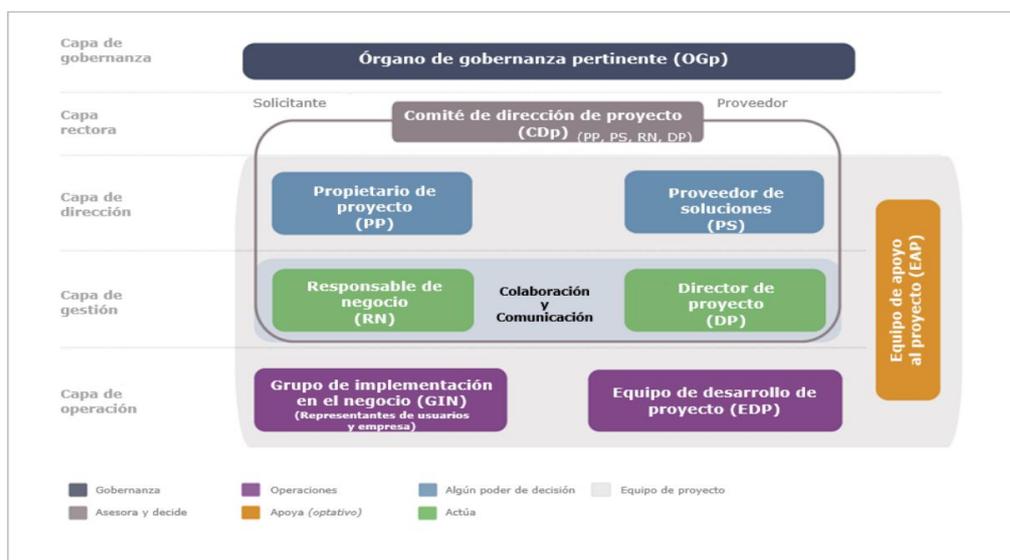
1. Alta Potencia - Alto Interés: Los *stakeholders* tienen un alto grado de interés en el proyecto y una gran capacidad para influir en sus resultados. Estos deben mantenerse satisfechos y gestionar de cerca, ya que tienen el poder de apoyar o bloquear el proyecto.
2. Alta Potencia - Bajo Interés: Los *stakeholders* tienen la capacidad de influir significativamente en el proyecto, pero no están interesados en los detalles cotidianos. Se deben mantener satisfechos e informados de los avances clave sin abrumarlos con detalles innecesarios.

3. Baja Potencia - Alto Interés: Los *stakeholders* están muy interesados en el proyecto, pero tienen una capacidad limitada para influir en sus resultados. Se deben mantener informados y asegurar que sus preocupaciones sean escuchadas para mantener su apoyo.
4. Baja Potencia - Bajo Interés: Los *stakeholders* tienen poco interés en el proyecto y poca capacidad para influir en sus resultados. Se deben monitorear con mínima gestión, pero es importante estar al tanto de sus necesidades por si cambian.

La comprensión de estas dos dimensiones permite a los gerentes desarrollar estrategias adecuadas para involucrarlos y gestionarlos de manera efectiva. En el **Anexo 2** se muestra una combinación de las formas de aplicación de estos criterios.

## V.2. Organización del Proyecto: Capas y Roles.

Bajo el marco de PM<sup>2</sup> (*Project Management Methodology*), la organización del proyecto en una organización puede estructurarse en varias capas, asignando roles específicos a cada una de ellas. La Figura 3.1 muestra una síntesis de estas capas y los principales roles en la organización del proyecto, desde la perspectiva de dicha metodología.



**Figura 3.1:** Estructura de Organización de un proyecto. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>

Luego, teniendo en cuenta la magnitud y las características de los proyectos de servicios profesionales o de consultoría organizacional brindados por la organización, decidimos establecer una estructura más simplificada que facilita la gestión y las soluciones brindadas, aunque mantendremos muchos de los roles y funciones establecidas en la metodología PM<sup>2</sup>.

Nuestra propuesta estará compuesta por tres capas fundamentales donde se establecerán los roles principales para cada una. Estos roles, a su vez, pueden repetirse entre los especialistas teniendo en cuenta el alcance y la cantidad de recursos necesarios y/o disponibles para ejecutar los proyectos.

Es importante destacar que la ejecución de las soluciones profesionales se realizará de conjunto con miembros de las organizaciones clientes como complemento de los equipos de proyecto. Estos

últimos son, en todos los casos, los máximos responsables de la toma de decisiones y, por ende, son los máximos responsables de la implementación de las propuestas.

Las capas serán las siguientes:

### **I. Capa de Dirección Estratégica**

Esta capa se enfoca en establecer la visión, los objetivos estratégicos y la alineación del proyecto con la estrategia general de la organización y los objetivos del cliente, así como el enfoque y los criterios para el éxito del proyecto. Los roles establecidos en esta capa, claves en la toma de decisiones, van a constituir el **Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP)** del proyecto.

Los principales Roles dentro de esta Capa serán:

- ✓ **Patrocinador y Propietario del Proyecto (PP):** Persona de alto nivel de la Organización Cliente, responsable de establecer la dirección estratégica, aprobar las soluciones propuestas y proporcionar los recursos generales necesarios para contribuir a la ejecución del proyecto.
- ✓ **Proveedor de Soluciones (PS):** Persona de alto nivel de la entidad ejecutora del servicio profesional, responsable de proporcionar los recursos humanos necesarios para contribuir a la ejecución del proyecto y supervisar y garantizar su alineación con la dirección estratégica y los objetivos organizacionales.

### **II. Capa de Gestión del Proyecto**

Esta capa se encarga de la planificación, ejecución y control del proyecto en su totalidad. Incluye la gestión de recursos, el seguimiento del avance del proyecto, la gestión de riesgos y la resolución de problemas.

Aquí se definen políticas, procedimientos y estándares de trabajo que guiarán la ejecución del proyecto. Los roles identificados en esta capa van a constituir el **Comité de Dirección del Proyecto (CDP)** junto a los roles de PP y PS de la Capa de Dirección Estratégica.

Los principales Roles dentro de esta Capa serán:

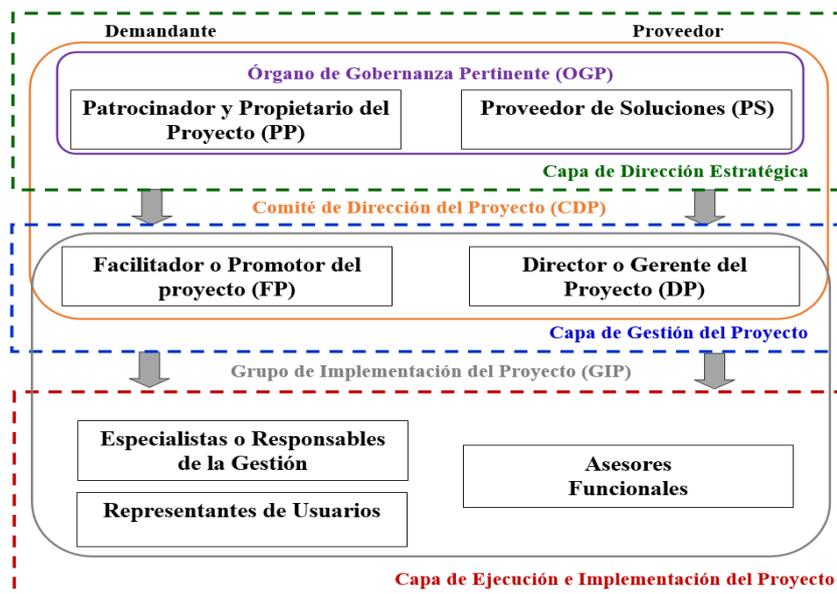
- ✓ **Director o Gerente del Proyecto (DP):** Responsable de la planificación, ejecución y control general del proyecto. Supervisa y coordina las actividades del equipo de proyecto, y dirige los procesos de toma de decisiones relativas al logro de los objetivos.
- ✓ **Facilitador o Promotor del proyecto (FP):** Representante del cliente que define y prioriza los requisitos y funcionalidades del producto o servicio final del proyecto, supervisa la dirección estratégica del proyecto y su alineación con los objetivos organizacionales. Colabora con el Director de Proyecto (DP) y es responsable de coordinar las actividades y roles desde la perspectiva de los demandantes de los servicios.

### **III. Capa de Ejecución e Implementación del Proyecto**

Esta capa se encarga de la implementación y ejecución de las actividades específicas del proyecto. Se centra en la entrega e implementación de las distintas soluciones según los requisitos y estándares establecidos. Aquí es donde ocurre la mayor parte del trabajo operativo del proyecto. Se encuentran tanto el Equipo de Proyecto (EP) como el Grupo de Implementación del Proyecto (GIP). Los principales Roles dentro de esta Capa serán:

- ✓ **Asesores Funcionales:** Expertos en el dominio específico del proyecto que proporcionan conocimientos y asesoramiento especializado. Responsables de diseñar, desarrollar e implementar soluciones técnicas según los requisitos del proyecto a ejecutar.
- ✓ **Especialistas o Responsables de la Gestión:** Responsable de tareas específicas de gestión, como la gestión de riesgos, el control de cambios o la gestión de la calidad.
- ✓ **Representantes de Usuarios:** Contribuyen a definir los requisitos del proyecto y los validan a intervalos planificados, garantizan que los entregables se ajusten a la finalidad del negocio.

La figura 3.2 muestra una descripción gráfica de esta estructura y como se desglosan cada una de las capas según el carácter de sus funciones.



**Figura 3.2:** Estructura de Organización de los proyectos de soluciones profesionales. Fuente: Elaboración propia a partir de PM<sup>2</sup>.

Esta estructura proporciona una clara y sencilla división de roles y responsabilidades en los diferentes niveles de la organización de los proyectos de la empresa, lo que facilita la comunicación, la coordinación y el éxito general de las soluciones profesionales.

### V.2.1. Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP)

Como se establece en la metodología de PM<sup>2</sup>, el Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) es responsable de la planificación estratégica y la gestión de la cartera del proyecto. En relación con los proyectos, es el órgano con autoridad para aprobar un proyecto, aceptar el objetivo planteado y dotarlo de recursos para su implementación. (*European Commission, 2021*)

Dentro de sus responsabilidades generales del OGP se encuentran:

- ✓ Definir la estrategia empresarial y de negocio del proyecto.
- ✓ Acordar e implementar un marco para la gestión de carteras de proyectos, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planificados (en el caso de proyectos múltiples).
- ✓ Identificar, evaluar y autorizar la implementación de los programas y proyectos aprobados.
- ✓ Realizar el seguimiento y control del desempeño de las carteras, programas y proyectos.
- ✓ Gestionar y optimizar los recursos necesarios y los beneficios de las carteras.

### V.2.2. Comité de Dirección del Proyecto (CDP)

El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) va a estar compuesto tanto por personal de la parte solicitante, como de la parte prestataria. Además, como complemento de los equipos, pueden y deben participar otros roles por designación, según las necesidades del proyecto.

Este órgano estará presidido por el Propietario del Proyecto (PP) y copresidido por el Proveedor de Soluciones (PS). Será el órgano principal para garantizar el proceso adecuado de toma de decisiones. Toda decisión importante que pueda afectar al proyecto o a la capacidad del equipo para alcanzar los objetivos se elevará al CDP. Aquí se debatirán y se decidirán la aprobación de documentos claves para el proyecto, la resolución de incidencias importantes o las solicitudes de desviaciones o modificaciones relevantes. (*European Commission, 2021*)

Dentro de sus responsabilidades generales del CDP se encuentran:

- ✓ Guiar y promover la ejecución exitosa del proyecto a nivel estratégico, manteniéndolo centrado en los objetivos planificados.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las políticas y normas de las organizaciones involucradas.
- ✓ Proporcionar el seguimiento y control del proyecto a todos los niveles.
- ✓ Autorizar la transición entre Fases una vez comprobada la calidad de los entregables (a menos que lo haga el OGP).
- ✓ Valorar y autorizar las desviaciones o modificaciones de alcance que tengan un impacto significativo en el proyecto, teniendo siempre la última palabra en las decisiones.
- ✓ Gestionar las incidencias y conflictos que le son presentados.
- ✓ Impulsar y gestionar la implementación de las soluciones y los cambios organizativos relacionados con los resultados.
- ✓ Identificar y autorizar los entregables vinculados a los hitos claves del proyecto (Acta de Constitución del Proyecto, Plan de Trabajo del Proyecto, etc.).

### V.2.3. Patrocinador y Propietario del Proyecto (PP)

El Propietario del Proyecto (PP) es el cliente del proyecto y, como tal, establece los objetivos de negocio y garantiza que los resultados del proyecto están alineados con los objetivos y prioridades de su negocio. Como rol clave por la parte solicitante en la Capa de Dirección Estratégica, el PP es máximo responsable del éxito global del proyecto y propietario final de los entregables (productos o servicios). (*European Commission, 2021*)

Dentro de sus responsabilidades generales del PP se encuentran:

- ✓ Presidir el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- ✓ Liderar el proceso de toma de decisiones relativas al proyecto (máximo responsable).
- ✓ Controlar que se gestionen los riesgos del proyecto y asegurar de que los resultados estén alineados con los objetivos estratégicos y prioridades la organización.
- ✓ Garantizar los recursos necesarios para el proyecto, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria.
- ✓ Supervisar sistemáticamente el avance del proyecto.
- ✓ Gestionar las incidencias y conflictos que le son elevados.
- ✓ Impulsar el cambio en la organización y supervisar su adecuada evolución e implementación.
- ✓ Aprobar los entregables vinculados a los hitos claves del proyecto (Caso de Negocio, Acta de Constitución del Proyecto, Plan de Trabajo del Proyecto, Planes de Gestión del Proyecto, Plan de Implementación en Negocio, etc.).

#### V.2.4. Proveedor de Soluciones (PS)

El Proveedor de Soluciones (PS) es responsable de la calidad y adecuación de los entregables del proyecto y va a representar los intereses de las personas encargadas de diseñar, gestionar e implementar las propuestas de soluciones profesionales.

El rol del PS, como proveedor de los servicios, es clave en la Capa de Dirección Estratégica, ya que, por su posición de dirección en la organización que ejecuta el proyecto, va a trabajar con el PP en la definición de los objetivos estratégicos. (*European Commission, 2021*)

Dentro de sus responsabilidades generales del PS se encuentran:

- ✓ Responsable global sobre la calidad y adecuación de los entregables y las soluciones solicitadas por el Propietario del Proyecto (PP).
- ✓ Copresidir el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- ✓ Movilizar los recursos necesarios bajo su control y nombrar al Director de Proyecto (DP).
- ✓ Aprobar los objetivos de las actividades y entregables externalizados, y es responsable del desempeño de sus contratistas, cuando sean necesarios.
- ✓ Liderar el proceso de toma de decisiones relativas al proyecto cuando el Propietario del Proyecto (PP) lo autorice.

#### V.2.5. Director de Proyecto (DP)

El Director de Proyecto (DP) debe supervisar el desarrollo sistemático del proyecto y es responsable de la calidad y adecuación de los resultados obtenidos con los objetivos y restricciones identificadas, garantizando la utilización eficaz de los recursos asignados. En general, la responsabilidad del DP también incluye la Gestión de Riesgos e Incidencias, la Calidad de los entregables, las Comunicaciones del proyecto y la Gestión de los *Stakeholders*. (*European Commission, 2021*)

Dentro de sus responsabilidades generales del DP se encuentran:

- ✓ Ejecutar los planes del proyecto aprobados por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- ✓ Coordinar al Equipo de Proyecto (EP), asegurándose del uso eficaz de los recursos asignados.
- ✓ Asegurar que los objetivos del proyecto se logren en el marco de los riesgos y oportunidades identificados, adoptando medidas preventivas o correctivas cuando sea necesario.
- ✓ Gestionar las expectativas de los *stakeholders*.
- ✓ Supervisar la ejecución de las herramientas de gestión necesarias (salvo la Solicitud de Inicio del Proyecto, el Caso de Negocio y el Plan de Implementación).
- ✓ Garantizar la implementación controlada de los entregables a través de una adecuada gestión del cambio.
- ✓ Seguir el desarrollo del proyecto e informar al Comité Dirección de Proyecto (CDP) sobre el progreso a intervalos establecidos.
- ✓ Elevar al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) las incidencias que no pueda gestionar.
- ✓ Servir de enlace entre las capas de Dirección Estratégica y Ejecución e Implementación.

#### V.2.6. Facilitador o Promotor del proyecto (FP)

El Facilitador del Proyecto (FP) va a tener la función de representar al PP a *full time* y va a contribuir en la definición de los objetivos del proyecto. Debe colaborar con el DP y coordinar las actividades y roles desde la perspectiva del cliente, garantizando que los entregables del proyecto satisfacen las necesidades de la organización y de los usuarios. (*European Commission, 2021*)

Dentro de sus responsabilidades generales del FP se encuentran:

- ✓ Garantizar, en todo momento, la cooperación y comunicación eficiente con el Director de Proyecto (DP).
- ✓ Coordinar el funcionamiento del Grupo de Implementación del Proyecto (GIP) y actuar como enlace entre el Representantes de los Usuarios (RU) y los gestores externos.
- ✓ Garantizar que los entregables generados satisfagan las necesidades de los usuarios.
- ✓ Gestionar las actividades internas y garantizar que los recursos necesarios por la parte del demandante estén disponibles.
- ✓ Decidir el mejor momento y forma para introducir las soluciones y los cambios en el modelo de negocio de la organización, o las acciones de reingeniería cuando sean necesarias.
- ✓ Asegurar que la organización esté preparada para implementar las soluciones e incorporar los entregables del proyecto cuando el Equipo de Proyectos los ponga a su disposición.
- ✓ Liderar la implementación de los cambios con los usuarios.
- ✓ Coordinar la realización de cualquier formación o preparación a los usuarios.

### **V.2.7. Equipo de Proyecto (EP)**

El Equipo de Proyecto (EP) consta de los roles especialistas encargados de crear los entregables del proyecto. Su composición y estructura dependen del tamaño y tipo de proyecto (Reingeniería, Cambio de modelo de negocio o Profesionalización) y es definido y coordinado por el Director de Proyecto (DP) en función de las necesidades.

Dentro de sus responsabilidades generales del EP se encuentran:

- ✓ Participa en la definición del alcance del proyecto y en la planificación de las actividades.
- ✓ Desarrolla las actividades acordes con el Plan de Trabajo del Proyecto y el cronograma.
- ✓ Genera los entregables del proyecto.
- ✓ Proporciona al Director de Proyecto (DP) información sobre el progreso de las actividades.
- ✓ Participa en las reuniones del proyecto según sea necesario y ayuda a resolver las incidencias.
- ✓ Participa en la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto durante la recopilación de las Lecciones Aprendidas.

Los roles de los especialistas que crean los entregables del proyecto pueden aumentar de acuerdo al alcance y la necesidad de recursos del proyecto.

### **V.2.8. Grupo de Implementación del proyecto (GIP)**

El Grupo de Implementación del proyecto (GIP) es un órgano que va a funcionar desde la parte solicitante e incluye a los representantes de los grupos de usuarios. Va a estar coordinado por el FP y se va a encarga de planificar e implementar las modificaciones necesarias para que la organización integre eficazmente los entregables del proyecto en su labor diaria. (*European Commission, 2021*)

Dentro de sus responsabilidades generales del GIP se encuentran:

- ✓ Analizar y evaluar el impacto de la implementación del proyecto en la gestión operativa, los procesos de la organización, el personal y la cultura organizativa.
- ✓ Participar en el diseño y actualización de los entregables del proyecto.
- ✓ Preparar a las áreas de negocio afectadas para los posibles cambios.
- ✓ Asesorar al Facilitador del Proyecto (FP) sobre la preparación de la empresa para el cambio.
- ✓ Incorporar los resultados del proyecto a las operaciones de la empresa e implementar las acciones de cambio que están incluidas en el alcance del proyecto ejecutado.

### V.2.9. Representantes de Usuarios (RU)

Siguiendo con los criterios establecidos en la metodología de PM<sup>2</sup>, los Representantes de Usuarios (RU) van a formar parte del GIP y responden a los intereses de los usuarios finales de los entregables del proyecto. Es importante designar a los RU e involucrarlos a lo largo de todo el proyecto, mantenerles al tanto de los avances y contribuir a fomentar un sentido de pertenencia sobre el proyecto. (*European Commission, 2021*)

Dentro de sus responsabilidades generales del RU se encuentran:

- ✓ Ayudar en la definición de las necesidades, riesgos y requisitos del proyecto.
- ✓ Asegurar que las especificaciones y los entregables del proyecto satisfagan las necesidades de los usuarios.
- ✓ Revisar las especificaciones del proyecto y los criterios de aceptación establecidos en nombre de los usuarios.
- ✓ Comunicar los criterios de los usuarios al CDP y promover la consideración de las opiniones cuando se tomen decisiones sobre la implementación o no de una solución.
- ✓ Participar en pruebas, demostraciones y/o fases piloto, de ser necesario.
- ✓ Realizar las pruebas de aceptación en representación de los usuarios.
- ✓ Firmar los documentos relacionados con los usuarios como representante de los mismos (documentos de requisitos, pruebas de aceptación de los entregables, etc.).
- ✓ Garantizar la estabilidad del negocio durante la transición proyectada hacia el nuevo estado operacional.

### V.2.10. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM o RASCI)

La Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM, por sus siglas en inglés), también conocida como tabla RASCI, es otro de los criterios propuestos en la metodología de PM<sup>2</sup>. Esta va a constituir una manera sencilla de representar y aclarar los roles y responsabilidades de una actividad determinada. Debe ser elaborada tras definir la EDT del proyecto y para cada una de las actividades descritas en el mismo. El significado de la esta Matriz (RASCI) se muestra en la tabla 3.2. (*European Commission, 2021*)

**Tabla 3.2:** RASCI. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>.

RASCI		Descripción
R	Responsable	Hace el trabajo. A otros se les puede pedir que ayuden en un papel de soporte. Sólo hay una persona responsable para cada tarea.
A	Aprobador	Responde de la correcta y completa realización del trabajo. Sólo hay una persona que aprueba y rinde cuentas de una tarea dada.
S	Soporte	Los roles con una función de soporte trabajan con la persona responsable. La función de soporte ayuda a completar la tarea.
C	Consultado	Aquellos cuyas opiniones son solicitadas y con los que hay una comunicación bidireccional. NO ayudan a completar la tarea.
I	Informado	A los que se les debe mantener informados de los progresos del proyecto.

## VI. Ciclo de Vida

Varias metodologías o estándares de gestión de proyectos, como el PMBOK y el PM<sup>2</sup>, coinciden en establecer el ciclo de vida de un proyecto en cinco fases o etapas fundamentales. Estas son **Inicio, Planificación, Ejecución, Cierre, y Seguimiento y Control**. Esta última fase se desarrolla de forma transversal a la duración de todo el proyecto o al desarrollo de todas sus actividades.

Teniendo en cuenta este criterio, así como las características de los proyectos de soluciones profesionales que se brindan desde OTAGAINI, se propone que estos se desarrollen cumpliendo con dicha estructura, antecedida por una fase inicial de **abordaje del proyecto**. Las fases del ciclo de vida de los proyectos en cuestión serán las siguientes:

**Tabla 3.3:** Fases para un proyecto de soluciones profesionales. Fuente: Elaboración propia basado en la Metodología de PM<sup>2</sup>.

Fase del Proyecto		Descripción
1	<b>Abordaje del proyecto</b>	Identificar y entender las necesidades del cliente y los objetivos del proyecto. Acercamiento y familiarización con el modelo de negocio. Recopilar información relevante sobre el contexto empresarial, los desafíos específicos que enfrenta el cliente y las expectativas de los <i>Stakeholders</i> .
2	<b>Inicio</b>	Definir los resultados esperados. Proponer el Caso de Negocio. Y el Alcance del proyecto. Comenzar adecuadamente la ejecución del proyecto.
3	<b>Planificación</b>	Asignar el personal que va a conformar el equipo de proyecto. Desarrollar el alcance del proyecto. Planificar el trabajo a realizar durante el proyecto.
4	<b>Ejecución</b>	Coordinar la ejecución de los planes del proyecto y elaborar los entregables necesarios para la implementación de las acciones planificadas.
5	<b>Cierre</b>	Informar sobre los resultados del proyecto y coordinar su aceptación. Analizar y registrar las lecciones aprendidas y las recomendaciones finales. Cerrar el proyecto desde el punto de vista administrativo.
<b>Seguimiento y Control</b>		Realizar un seguimiento de los criterios de aceptación del proyecto, medir el progreso, gestionar los cambios, abordar los riesgos y las incidencias e implantar las medidas correctivas. Informar sobre el desempeño del mismo.  Se va a realizar el seguimiento y control no solo de todas las actividades de gestión del proyecto a lo largo del mismo, sino también posterior al cierre (acompañamiento).

Los proyectos avanzarán de una fase a otra cuando se considere que se han alcanzado los objetivos de dicha fase, tras una revisión realizada por el CDP, donde se demuestre que se han garantizado los resultados planificados (entregables).

Antes de trabajar en las soluciones propuestas, es fundamental no subestimar la importancia de realizar correctamente las actividades correspondientes a las fases iniciales (Abordaje e Inicio) para la ejecución eficaz de proyectos de soluciones profesionales. Estas fases deben ser completadas adecuadamente para asegurar la calidad, utilidad y satisfacción de los clientes.

Una preparación precipitada o inadecuada de los gestores es un error que no se debe cometer, ya que puede resultar costoso y, a menudo, constituye una causa importante en el fracaso global de cualquier proyecto o en la no consecución de los beneficios previstos.

En cada fase es fundamental el dominio de habilidades interpersonales o competencias transversales, como el **liderazgo**, la **comunicación**, la **negociación**, el **trabajo en equipo** y la **inteligencia emocional**, para poder concientizar de manera efectiva al cliente sobre la necesidad real dadas sus condiciones y para establecer una conexión empática y de confianza mutua entre ambas partes.

### VI.1. Fase de Abordaje del proyecto



Ésta fase inicial está encaminada a identificar las demandas o necesidades del cliente, y valorar la capacidad de respuesta de la organización ofertante, así como favorecer el intercambio y el conocimiento entre ambas organizaciones (familiarización).

Éstas necesidades pueden ser identificadas de manera reactiva, cuando el cliente solicita una solución profesional para satisfacer una necesidad específica, o de manera proactiva, cuando el gestor detecta una posible oportunidad durante el desarrollo de las actividades, aunque no sea de su competencia.

Para lograr la familiarización con la organización cliente los gestores podrán realizar las siguientes actividades en dependencia de las necesidades expresadas por el cliente potencial:

- ✓ Presentación de la organización (Visión, Misión y Valores), así como las soluciones que oferta.
- ✓ Identificación de la cultura empresarial: Determinar las características de la empresa solicitante (Políticas, leyes, reglamentos, normas, productos y servicios, etc.).
- ✓ Observación de la infraestructura (arquitectura, estética, decoración, limpieza, distribución y ubicación de puestos de trabajo, etc.).
- ✓ Determinación y caracterización de los grupos y líderes (reconocer a los actores que tienen incidencia determinante en la implantación).
- ✓ Análisis del contexto histórico de la empresa (historia, fundadores y líderes, principales eventos por lo que ha transitado y soluciones implementadas en cada caso).

La principal entrada de esta fase, teniendo en cuenta algunos criterios de la metodología de PM<sup>2</sup>, va a ser una solicitud (del cliente potencial) para abordar una necesidad, un problema o una oportunidad. En esta fase se debe reunir, documentar y comunicar la siguiente información:

- ✓ Información inicial sobre el solicitante del proyecto, los *stakeholders* principales, y las necesidades y los resultados esperados.
- ✓ Definir el tipo de proyecto a desarrollar en correspondencia con la demanda y las necesidades reales del cliente potencial (**Reingeniería**, **Profesionalización** o **Cambio de Modelo de Negocio**).
- ✓ Identificar el contexto y la justificación del proyecto, la descripción del problema y posibles soluciones alternativas.
- ✓ Los objetivos proyectados, en términos de alcance, coste, plazos, hitos, entregables, enfoque y gobernanza en el proyecto.

Con el objetivo de determinar la necesidad real del demandante o las oportunidades de negocio se debe realizar un “Diagnóstico general inicial”, y una vez concluido el mismo el PS de conjunto con la organización cliente realizará las siguientes actividades:

- ✓ Discusión del Informe de Diagnóstico con la Alta Dirección de la organización demandante y demás implicados que la misma decida.
- ✓ Concientización de la **Necesidad Real** del demandante y la capacidad de respuesta del ejecutor (si se considera que existan divergencias entre lo que demanda y necesita el cliente).
- ✓ Sensibilización sobre el tema demandado o necesitado, y los principales cambios que implica en la gestión empresarial a la Alta Dirección u otros miembros que la organización estime pertinentes.

La necesidad real del demandante va a estar fundamentada por, entre otras variables, el tipo de empresa y la situación que ésta presenta. Ello condicionará el tipo de proyecto a realizar y la forma en que se desarrollarán el resto de las fases del mismo, así como el objetivo y las metas, su estructura, procesos y actividades a ejecutar, herramientas a aplicar y resultados a obtener.

Una vez identificada, concientizada y aceptada la necesidad real del demandante, se procede a pasar a la fase de Inicio, donde se va a modelar el proyecto, los resultados esperados, las metas e hitos a cumplimentar, recursos necesarios, tiempo y coste del proyecto.

En nuestro caso práctico se propone a la organización el diseño de procedimientos de referencia para los servicios de soluciones profesionales de **Reingeniería, Profesionalización y Cambio de Modelo de Negocio**, los cuales deberán describir las actividades específicas a realizar para cada tipo de proyecto según la etapa del ciclo de vida en que se encuentre.

**Competencias Transversales fundamentales para esta fase:** Inteligencia Emocional, Liderazgo, Comunicación y Negociación.

## VI.2. Fase de Inicio



Según la metodología de PM<sup>2</sup>, ésta fase se va a realizar con el fin de establecer los pasos necesarios para determinar y desarrollar los métodos, tareas, tiempos y estándares requeridos para garantizar la solución demandada. Es aquí donde se define la forma que adoptará el proyecto, teniendo en cuenta la demanda del cliente, la complejidad del o los problemas identificados, el nivel de desarrollo del cliente, el tipo de negocio y las características del mercado en el que opera, la cultura organizacional, y los recursos tecnológicos, humanos y financieros disponibles, entre otros factores.

Durante esta fase se van a definir los **Objetivos** del Proyecto (visión a largo plazo), las **Metas** a corto, mediano y largo plazo (totales y parciales), y los **Hitos** de desarrollo del proyecto. Todos estos deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización demandante. También se debe definir el alcance de las actividades de acompañamiento durante la implementación de las soluciones, estas van a variar en dependencia del tipo de proyecto a ejecutar. Además, se debe llevar a cabo una planificación inicial que permita preparar el proyecto para un buen comienzo. En esta Fase de Inicio se deben desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Elaboración de la Solicitud de Inicio del Proyecto, con información sobre el demandante, las necesidades del negocio y los resultados deseados del proyecto.

- ✓ Designación del Director y Equipo de Proyecto, y demás roles de interés.
- ✓ Auto preparación de los ejecutantes del servicio (búsqueda de información científico y tecnológica asociada al negocio del demandante).
- ✓ Desarrollo del Acta de Constitución del proyecto: va a incluir la justificación y definición del proyecto y requisitos presupuestarios, descripción del problema, descripción del proyecto, soluciones alternativas, riesgos más relevantes y cronograma donde se definan los hitos fundamentales, entregables, la organización del proyecto, etc.
- ✓ Desarrollo del kick off meeting (reunión inicial): Acto de presentación formal del proyecto a todas las partes interesadas. Reunión de aprobación y puesta en marcha de las actividades del proyecto.



**Figura 3.3:** Flujo de actividades de la fase de Inicio. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>.

En el Acta de Constitución se va a resumir toda la información identificada anteriormente, la cual va a ser utilizada como base de referencia a lo largo de todo el proyecto. El Director del Proyecto es el responsable de completarlos y presentarlos para su aprobación. Un correcto inicio del proyecto es crítico para garantizar el éxito de la planificación y ejecución del mismo.

Es muy importante identificar el punto de abandono de la **negociación** durante la presentación de la oferta de negocio, el Contrato Marco y sus suplementos, es decir, debe presentarse la oferta al cliente teniendo claro los márgenes permisibles en coste, tiempo y esfuerzo para cada fase.

Si la fase de abordaje se desarrolló de manera correcta se debe culminar con el acuerdo entre las partes y dar continuación a las actividades de planificación.

Es importante destacar que, hasta este momento, se está trabajando a riesgo, es decir, se está invirtiendo tiempo, conocimientos y esfuerzo sin garantías formales.

Esta etapa debe culminar con la aprobación del Acta de Constitución del proyecto como evidencia de la efectividad de la negociación, y la firma del Contrato Marco y sus anexos correspondientes.

**Competencias Transversales fundamentales para esta fase:** Liderazgo, Comunicación y Negociación.

### VI.3. Fase de Planificación



Durante la Fase de Planificación, se deben transformar los objetivos del proyecto en un plan específico y práctico listo para ser ejecutado.

En el **Plan de Trabajo del Proyecto** se va a especificar el **Alcance**, la estructura de desagregación de las actividades (**EDT**), una estimación del **cronograma** de las actividades implicadas y de los **recursos** necesarios, y los **Stakeholders** involucrados en el proyecto. Este documento va a servir

de base para la elaboración del resto de **planes de gestión del proyecto** cuando sean necesarios (Planes de Gestión de *Stakeholders*, Riesgos, Calidad, etc.).

Como se establece en la metodología de PM<sup>2</sup>, el Plan de Trabajo del Proyecto puede ser actualizado varias veces durante la Fase de Planificación. Una vez acordado y finalizado, se establece como línea base y se consigna su aceptación. (*European Commission*, 2021)

En esta fase se pueden desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Ejecución de la Reunión de Inicio de Planificación, (inicio oficial de esta Fase: Alcance, expectativas de *stakeholders*, riesgos y desarrollo de planes del proyecto).
- ✓ Creación del Expediente del Proyecto, que define el enfoque del proyecto (incluye el objetivo y las metas para alcanzarlo, roles y responsabilidades, procesos claves, alcance, etc.).
- ✓ Desarrollo del Plan de Trabajo del Proyecto (Desglose del Trabajo, Esfuerzo y Costes, Cronograma).
- ✓ Preparación de la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto, que identifica a todas las partes interesadas, su pertinencia y expectativas (se deben evaluar).
- ✓ Creación del resto de planes complementarios, como el Plan de Gestión de las Comunicaciones, el Plan de Transición y el Plan de Implementación en el Negocio.



**Figura 3.4:** Flujo de actividades de la fase de Planificación. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>.

Se pueden elaborar un conjunto de planes complementarios para la gestión de proyectos (herramientas) que describan el funcionamiento de distintos procesos de gestión. Dependiendo de la organización cliente y del proyecto, se podrán requerir diferentes niveles de detalle en esta documentación. Estos planes, en una organización que gestiona sus procesos habitualmente y según la metodología de PM<sup>2</sup>, son los siguientes:

- |                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| 1. Plan de gestión de requisitos | 4. Plan de gestión de calidad      |
| 2. Plan de gestión de cambios    | 5. Plan de gestión de incidencias  |
| 3. Plan de gestión de riesgos    | 6. Plan de gestión de comunicación |

A su vez, también se podrá elaborar el Plan de Transición o Implementación, en este se van a definir las metas, prerequisites, actividades y responsabilidades asociadas a la transición del estado anterior del proyecto (pre-proyecto) al nuevo (post-proyecto). Estos planes tienen como objetivo aumentar la probabilidad de lograr los resultados y beneficios deseados del proyecto. (*European Commission*, 2021)

En general, el Director de Proyecto (DP) debe completar los entregables de la Fase de Planificación y solicitar su aprobación, para poder transitar a la Fase de Ejecución. Esta decisión la debe tomar el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).

**Competencias Transversales fundamentales para esta fase:** Liderazgo y Comunicación.

#### VI.4. Fase de Ejecución



El principal objetivo de la fase ejecutiva es validar la posible solución con el grupo ejecutor e implementarla. Ello puede comenzar con la realización de un diagnóstico exhaustivo para determinar el estado real de la situación en la organización demandante, a partir del cual se tracen estrategias para alcanzar los resultados parciales y finales planificados.

Este diagnóstico debe estar acompañado de una auto preparación del Equipo de Proyecto en las peculiaridades específicas del servicio profesional a realizar en la organización cliente y de su modelo de negocio. Para ello es sumamente importante consultar bibliografías referentes a la información científica y tecnológica asociada al negocio del demandante.

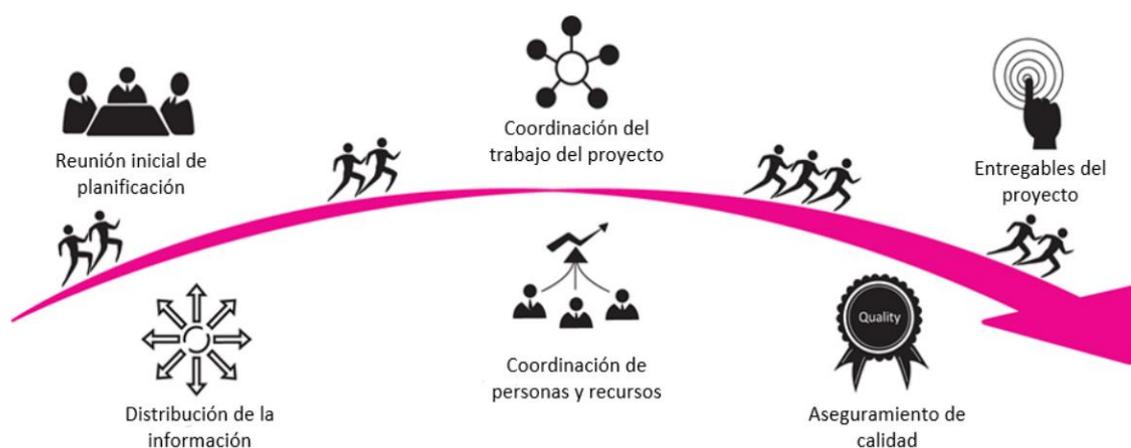
Aunque las metodologías y herramientas empleadas por cada equipo de proyecto constituyen un *know how* individual y/o colectivo, y la forma en que se organice y ejecute es propia del servicio y el contexto en el que se aplique, existen acciones generales a cumplir en esta fase como son:

- ✓ Auto preparación del Equipo de Proyecto.
- ✓ Diagnóstico de la situación a resolver.
- ✓ Formación del equipo de proyecto y otros implicados de la organización demandante.
- ✓ Análisis y elaboración de la propuesta de solución por parte del equipo de proyecto.
- ✓ Análisis de la solución propuesta con el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- ✓ Perfeccionamiento o ajuste de la solución propuesta.
- ✓ Elaboración e implementación de la solución recomendada.
- ✓ Evaluación y retroalimentación final.

En general, durante esta fase, el equipo del proyecto va a producir los entregables necesarios según se definan en el Plan de Trabajo del Proyecto y como resultado del diagnóstico realizado. Esta es la fase del ciclo de vida que implica una mayor cantidad de recursos (humanos, materiales y financieros) y requiere el mayor esfuerzo de seguimiento.

Las siguientes actividades podrán formar parte de la Fase de Ejecución (*European Commission*, 2021):

- ✓ Realización de la Reunión de Inicio de Ejecución para garantizar que equipo de proyecto tiene conocimiento de los principales elementos y normas del proyecto.
- ✓ Distribución de información según los métodos establecidos en el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- ✓ Ejecución de las actividades definidas en el Plan de Gestión de Calidad.
- ✓ Coordinación del proyecto, equipo de trabajo y recursos, y resolución de conflictos e incidencias para facilitar el avance del mismo.
- ✓ Producción de los entregables del proyecto de acuerdo con los planes del proyecto.
- ✓ Traspaso de los entregables tal y como se describe en el Plan de Aceptación de Entregables.



**Figura 3.5:** Flujo de actividades de la fase de Ejecución. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>.

Esta etapa irá proporcionando resultados parciales en dependencia del momento de desarrollo en que se encuentre el proyecto. Estos resultados deben quedar registrados en el **Expediente de Proyecto** en forma de informes sistemáticos de avance del mismo. La sistematicidad y cantidad de informes va a depender del tipo de proyecto y de las condiciones establecidas previamente en el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).

La finalidad de los informes del proyecto es documentar y resumir el estado del avance con el fin de mantener informadas a las partes interesadas más relevantes. Normalmente van a ofrecer información sobre el alcance, el cronograma, el coste y la calidad, así como información relativa a los riesgos, las incidencias, los cambios en el proyecto y la externalización de tareas. Esta información deberá presentarse a las distintas partes interesadas de manera adecuada (escrita en forma de texto o gráficos) y con el nivel apropiado de detalle. También pueden incluir indicadores y parámetros del proyecto acordados para evaluar el avance. (*European Commission, 2021*)

Los informes de seguimiento se van a presentar y debatir formalmente en las distintas reuniones del proyecto y se van a divulgar a través de las actividades de distribución de información descritas en el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto.

Es imprescindible destacar que, como consecuencia del diagnóstico exhaustivo y específico de la situación a resolver en la organización cliente, o debido a una modificación en la necesidad contextual del cliente basado en los resultados parciales obtenidos y reflejados en los informes de seguimiento, el proyecto puede modificar su objetivo y metas iniciales (retroceder), e incluso evolucionar a otro tipo de proyecto. Por ello es de suma importancia documentar de manera sistemática los cambios que deben realizarse en el proyecto, así como las condiciones que los motivan.

Por último, teniendo en cuenta el criterio de la metodología PM<sup>2</sup>, una vez que los resultados del proyecto han sido aceptados y validados por el Propietario del Proyecto (PP), el Director de Proyecto (DP) puede solicitar proceder a la Fase de Cierre. Esta decisión se toma en el Comité de Dirección del Proyecto (CDP). (*European Commission, 2021*)

**Competencias Transversales fundamentales para esta fase:** Inteligencia Emocional, Liderazgo, Comunicación, Negociación y Trabajo en Equipo.

## VI.5. Fase de Cierre



Esta fase debe finalizar con la elaboración y presentación del “**Informe de Cierre**” y la conservación de un “Certificado de conformidad con el servicio recibido” (u otro modelo de evaluación de la satisfacción del cliente con los resultados del proyecto).

El Informe de Cierre se debe presentar mediante acto formal a la Alta Dirección de la parte beneficiada o receptora del servicio, con la participación de los miembros del Equipo de Proyecto y una representación de la dirección de la entidad ejecutora del servicio (entidad proveedora de la solución).

Durante la fase de cierre de los proyectos, los entregables se transfieren oficialmente al responsable de su implementación, custodia y control, y el proyecto se cierra desde el punto de vista administrativo.

En esta fase se deben realizar las siguientes actividades:

- ✓ Finalización de todas las actividades relacionadas con la entrega de todos los resultados (entregables) para cerrar formalmente el proyecto.
- ✓ Debatir la experiencia global del proyecto y las lecciones aprendidas con el equipo del proyecto.
- ✓ Documentar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas para proyectos futuros.
- ✓ Cerrar el proyecto desde el punto de vista administrativo y archivar todos los documentos pertinentes.
- ✓ Celebración de la reunión de cierre del proyecto, donde se presenta y discute el Informe de Cierre y se llena el “Certificado de conformidad con el servicio recibido”.



**Figura 3.6:** Flujo de actividades de la fase de Cierre. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup>.

La fase de cierre se inicia con la reunión de revisión de fin de proyecto y finaliza con la aprobación definitiva de los resultados por parte del propietario del proyecto, lo cual marca el cierre administrativo.

Durante esta fase, se finalizan las actividades del proyecto, se documenta su estado final, se aceptan los entregables completados y se transfieren oficialmente a la custodia y control del propietario del proyecto. Además, se registran y archivan correctamente todos los documentos del proyecto, y se liberan formalmente todos los recursos utilizados. (*European Commission, 2021*)

**Competencias Transversales fundamentales para esta fase:** Inteligencia Emocional, Liderazgo y Comunicación.

## VI.6. Fase de Seguimiento y Control



Esta fase se encuentra encaminada a evaluar la calidad del trabajo realizado por el Equipo de Proyecto a lo largo de su ciclo de vida, teniendo en cuenta los procesos descritos en los planes de gestión de proyecto establecidos durante la fase de planificación. La ejecución efectiva de estos procesos será responsabilidad del Director de Proyecto.

Las actividades de Seguimiento y Control se van a realizar también una vez culminado el proyecto como un servicio de post-venta. Todo ello será posible mediante la aplicación de mecanismos de seguimiento, medición y análisis para asegurar la eficacia del servicio y el seguimiento de los procesos establecidos.

Es crucial que la gestión en la organización cliente alcance de manera efectiva los objetivos establecidos en la planificación del proyecto durante cada evaluación. Esto permite la implementación de acciones correctivas para adaptar y mejorar el servicio continuamente. En todo momento, se debe garantizar una recopilación precisa de los datos necesarios para evaluar la satisfacción de los clientes y *stakeholders* con los resultados y entregables del proyecto.

Por otra parte, la evaluación y retroalimentación final tras el cierre del proyecto, se realiza con el propósito de evaluar el impacto alcanzado con el servicio, tanto en la organización cliente como en la propia organización ejecutora. El asesoramiento a la organización cliente puede mantenerse durante las primeras etapas de implantación y explotación de cada solución, velando por la efectividad de las capacidades creadas en la empresa para administrar y mantener la propuesta ejecutada.

En esta fase se deben realizar las siguientes actividades:

Gestión:

- ✓ Implementar todos los procesos de gestión establecidos en los planes del proyecto, gestionando la externalización, la transición, la integración en el negocio y la aceptación de entregables conforme a los planes específicos de cada proyecto.

Seguimiento:

- ✓ Monitorear continuamente las actividades del proyecto y su desempeño global.
- ✓ Comparar el alcance, el cronograma, los costos y la calidad con las líneas base de desempeño para proporcionar información precisa y facilitar el control.

Control:

- ✓ Diseñar, planificar, proponer y aplicar medidas correctivas para abordar riesgos o problemas de rendimiento actuales o potenciales, actualizando simultáneamente los planes y registros relevantes del proyecto.

**Competencias Transversales fundamentales para esta fase:** Inteligencia Emocional, Trabajo en Equipo y Comunicación.

## VI.7. Puntos de revisión y aprobación de fase

Los puntos de revisión y aprobación van a ser hitos que marcarán el final e inicio de cada fase entre las fases de Inicio y Cierre. Con ellos se garantiza que el proyecto se revise por las personas adecuadas (director del proyecto, propietario del proyecto, CDP, u otros roles por designación), antes de que pase a la siguiente fase. Estos puntos de control van a contribuir a la calidad global de la gestión de los proyectos y permitirán su avance de modo controlado. (*European Commission*, 2021)

## VII. Procesos y Actividades

En el desarrollo y ejecución de los proyectos de servicios de soluciones profesionales, no se van a implementar todos los procesos establecidos por la norma ISO 21500, sino que se seleccionarán aquellos que se consideran más adecuados y necesarios según el alcance específico de los servicios, las particularidades y necesidades únicas de las empresas familiares a las que se dirigirán y la experiencia de los gestores.

Esta selección permitirá enfocarse solo en aquellos procesos que aporten mayor valor y relevancia, optimizando los recursos y asegurando la efectividad en la gestión de los proyectos, al tiempo que se respetan las características de flexibilidad, simplicidad y adaptabilidad que deben seguir los servicios aplicados al contexto particular de las empresas familiares, garantizando así un enfoque personalizado y eficiente que maximice el valor de las soluciones profesionales de la organización.

### VII.1. Planificación

La finalidad de este proceso es establecer la manera en que se lograrán los objetivos, se cumplirán los requisitos y se producirán las entregas, mediante la creación de un plan que contemple diversas soluciones y enfoques de ejecución. Es esencial llevar a cabo este proceso para establecer una dirección estratégica que oriente el trabajo hacia el logro de los objetivos del cliente. Esto ayuda a evitar desviarse debido a las actividades rutinarias del funcionamiento operativo de la organización.

Para la realización eficaz de este proceso se deben desarrollar actividades claves que deben garantizar que se mantenga el enfoque en los resultados del proyecto, estas van a ser las siguientes:

- ✓ **Definir objetivos y metas claras:** Establecer metas específicas y medibles que el cliente y la empresa desean alcanzar a través de la ejecución de los servicios.
- ✓ **Identificar necesidades y oportunidades:** Analizar la situación actual de la organización cliente para identificar áreas de mejora, desafíos y oportunidades de crecimiento.
- ✓ **Desarrollar estrategias:** Diseñar estrategias y planes de acción para abordar las necesidades identificadas y alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ **Establecer un marco temporal:** Definir un cronograma claro con plazos e hitos para el desarrollo e implementación de las estrategias.
- ✓ **Asignar recursos:** Determinar los recursos necesarios, como personal, tecnología, presupuesto, etc., para ejecutar las estrategias de manera efectiva.
- ✓ **Crear un plan de seguimiento y evaluación:** Establecer un sistema para monitorear el progreso, realizar ajustes según sea necesario y evaluar el éxito de las intervenciones.

Al enfocarse en estas actividades durante el proceso de planificación, los gestores pueden ayudar a garantizar que la ejecución de las soluciones profesionales sea efectiva y genere resultados positivos para el cliente. En el acápite VI.3 se describe con claridad cómo se desarrolla este proceso según las directrices de este manual.

## VII.2. Gestión del alcance

En este proceso se debe definir, controlar y garantizar que los productos, servicios y resultados a entregar en los proyectos cumplan con las expectativas y necesidades reales del cliente, según el tipo de solución profesional demandada y recomendada a implementar. Constituye una parte fundamental de cada proyecto y se debe definir desde las fases iniciales de los mismos.

El alcance, además de estar claramente definido, debe incluir actividades de gestión que permitan analizar y corregir cualquier desviación que pueda surgir. Es necesario recalcar que, dada las características de las distintas soluciones profesionales aportadas por OTAGAINI, así como los cambios contextuales que se pueden manifestar durante la ejecución de un proyecto, el alcance de un proyecto puede sufrir modificaciones o incluso mutaciones a otro tipo de proyecto durante su ciclo de vida.

Algunas de las actividades claves a desarrollar serán las siguientes:

- ✓ **Definir el alcance del proyecto:** Establecer claramente los límites y las entregables del proyecto, identificando qué está dentro y fuera del alcance del trabajo a realizar.
- ✓ **Gestionar las expectativas del cliente:** Alinear las expectativas del cliente con los resultados esperados del proyecto, asegurándose de entender y documentar sus necesidades y requisitos.
- ✓ **Controlar la expansión o modificación del alcance:** Controlar los cambios en el alcance del proyecto que podrían surgir durante su ejecución. (podría afectar el presupuesto y el cronograma)
- ✓ **Maximizar el valor entregado:** Asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente para lograr los objetivos del proyecto y cumplir con las expectativas del cliente.
- ✓ **Gestionar los riesgos relacionados con el alcance:** Identificar y abordar proactivamente los riesgos que podrían afectar el alcance del proyecto, como requisitos mal definidos o cambios en las necesidades del cliente.

Al enfocarse en estas actividades durante el proceso de gestión del alcance, los gestores pueden ayudar a garantizar que el proyecto se ejecute de manera eficiente y cumpla con las expectativas del cliente, controlando las posibles desviaciones en el alcance y asegurando la entrega exitosa de los resultados esperados.

## VII.3. Gestión de los recursos

En el proceso de gestión de recursos los objetivos y actividades se centran en asegurar que los recursos necesarios estén disponibles y sean asignados de manera eficiente para cumplir con los objetivos de servicio demandado y satisfacer las necesidades del cliente. La gestión de recursos abarca todos los aspectos, desde el personal y las instalaciones hasta las herramientas y el soporte informático. Esta gestión implica una planificación meticulosa, una administración eficiente y un control riguroso de todos estos elementos. Esta gestión se debe llevar a cabo en la fase de planificación del proyecto.

Algunas de las actividades clave a realizar podrían ser:

- ✓ **Identificar los recursos necesarios:** Determinar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para ejecutar el proyecto de manera efectiva.
- ✓ **Asignar recursos de manera eficiente:** Distribuir los recursos disponibles de manera óptima para maximizar su utilización y minimizar los costos asociados con el proyecto.

- ✓ **Desarrollar un plan de recursos:** Establecer un plan detallado que incluya la asignación de roles y responsabilidades, el cronograma de actividades y el presupuesto para los recursos necesarios.
- ✓ **Gestionar la disponibilidad de recursos:** Coordinar con los *stakeholders* relevantes para asegurar que los recursos estén disponibles cuando se necesiten y que no haya conflictos en su asignación.
- ✓ **Monitorear y controlar el uso de recursos:** Supervisar el uso de recursos a lo largo del proyecto para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas según sea necesario.

Tras desarrollar estas actividades se puede garantizar que los recursos necesarios estarán disponibles y podrán ser utilizados de manera eficiente para lograr los objetivos del proyecto y satisfacer las necesidades del cliente.

#### **VII.4. Gestión del cronograma**

En el proceso de gestión del cronograma, los objetivos y actividades se enfocan en planificar, monitorear y controlar el tiempo necesario para completar la ejecución de los proyectos de manera eficaz y dentro de los plazos establecidos, y debe encontrarse bajo la gestión del DP y ser parte integrada del plan de proyecto.

Este deberá contener la secuenciación de actividades con estimaciones de su duración, aunque por las características y complejidades de los servicios profesionales que brinda OTAGAINI, se deben planificar con un margen de tiempo considerable según la experiencia de los gestores, ya que es normal que los servicios se extiendan en el tiempo.

Algunas de las actividades claves a realizar dentro de este proceso son las siguientes:

- ✓ **Desarrollar un cronograma detallado:** Establecer un plan secuencial de actividades que muestre la secuencia de tareas, sus duraciones estimadas (con reservas) y las dependencias entre ellas.
- ✓ **Asignar recursos de manera eficiente:** Programar el trabajo de manera que se utilicen los recursos disponibles de manera óptima, evitando la sobrecarga de trabajo y los cuellos de botella.
- ✓ **Identificar y gestionar las interdependencias:** Identificar las relaciones entre las diferentes actividades del proyecto y gestionarlas para evitar retrasos y asegurar un flujo de trabajo continuo.
- ✓ **Establecer hitos clave:** Definir hitos importantes en el cronograma para marcar puntos de referencia significativos y evaluar el progreso del proyecto.
- ✓ **Minimizar los retrasos:** Identificar y abordar proactivamente cualquier desviación del cronograma para minimizar los retrasos y mantener el proyecto en marcha según lo previsto.

La eficaz gestión del cronograma va a garantizar que el proyecto se complete de manera oportuna y dentro de los plazos establecidos, lo que contribuye al éxito general de la prestación de los servicios.

#### **VII.5. Gestión de costes**

En el proceso de gestión de costos en servicios profesionales, los objetivos y actividades se centran en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos asociados con la ejecución de las soluciones contratadas. El presupuesto debería estar contemplado en el plan de proyecto, aunque este puede sufrir modificaciones en dependencia de la evolución de los servicios.

Se debe realizar una estimación de costes, la elaboración de un presupuesto, garantizar el control de gastos y establecer una o posibles vías de adquisición de fondos.

Dentro de las principales actividades para garantizar el desarrollo eficaz de este proceso están:

- ✓ **Establecer un presupuesto:** Determinar el costo total estimado del proyecto contratado, incluidos los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para completarlo cumpliendo con los requisitos de las partes interesadas.
- ✓ **Controlar los costos:** Monitorear y gestionar los gastos del proyecto para asegurar que se mantengan dentro del presupuesto establecido y minimizar los costos imprevistos.
- ✓ **Optimizar el uso de recursos:** Utilizar los recursos disponibles de manera eficiente para maximizar el valor entregado al cliente y minimizar los desperdicios y excesos.
- ✓ **Garantizar la rentabilidad:** Asegurar que los costos del proyecto estén alineados con el valor proporcionado al cliente y con los beneficios esperados del proyecto.

La gestión eficaz de los costos puede garantizar que los proyectos se ejecuten de manera rentable y eficiente, asegurando el cumplimiento de los objetivos del cliente dentro del presupuesto establecido, contribuyendo a su confianza y fidelidad.

## VII.6. Gestión de Riesgos y Oportunidades

El objetivo de este proceso es el de aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto a partir de minimizar el impacto de los **riesgos** o potenciar el aprovechamiento de las **oportunidades**. Los riesgos y oportunidades, así como las acciones para solventarlos o aprovecharlas van a formar parte del plan de proyecto diseñado.

Es responsabilidad de todos los miembros del equipo de proyecto identificar los potenciales riesgos y/u oportunidades, así como garantizar su identificación, tratamiento y control.

Para facilitar la gestión de riesgos y oportunidades en los proyectos de servicios de soluciones integrales con enfoque a procesos, se pueden tener en cuenta los requisitos establecidos en las Normas ISO 9000:2015 “Gestión de la Calidad. Requisitos” e ISO 31000:2015 “Gestión de Riesgo. Principios y Directrices”, debido a que pueden integrarse perfectamente a la familia de Normas ISO 21500 de Gestión de Proyectos.

Teniendo cuenta los criterios establecidos en estas normas, se van a establecer un grupo de directrices generales para garantizar una gestión eficaz de los riesgos y oportunidades potenciales durante el desarrollo de los proyectos de servicios de soluciones profesionales o consultoría organizacional.

La finalidad de la gestión de riesgos y oportunidades en proyectos es detectar, analizar y manejar los riesgos posibles que podrían influir en el éxito del proyecto, así como capitalizar las oportunidades de mejora. Esto se logra a través de un proceso sistemático que garantice la adecuación del proyecto con la planificación estratégica, la seguridad de los trabajadores, la protección de la propiedad, la eficiencia en la gestión empresarial y el cumplimiento de los estándares ambientales, entre otros elementos.

El proceso de gestión de riesgos y oportunidades se va a desarrollar a partir de seis grupos de actividades o etapas fundamentales.

La Tabla 3.4 describen estas etapas y actividades a desarrollar para garantizar la gestión efectiva de estas variables.

**Tabla 3.4:** Etapas del Proceso de Gestión de Riesgos. Fuente: Elaboración Propia.

Etapas	Actividades
Identificación de Riesgos y Oportunidades	Realizar una identificación de los riesgos y las oportunidades al inicio del proyecto y revisarla sistemáticamente.  Considerar factores como procesos, entorno interno y externo, requisitos legales, partes interesadas, y condiciones del lugar de trabajo.
Evaluación de Riesgos y Oportunidades	Utilizar una metodología de evaluación que considere la probabilidad y el impacto de los riesgos.  Clasificar los riesgos según su severidad y priorizar aquellos que requieren acciones inmediatas.
Planificación de Respuestas a Riesgos y Oportunidades	Desarrollar planes de mitigación para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos identificados.  Asignar responsables para la implementación de las medidas de control.
Implementación y Control	Ejecutar las acciones de mitigación planificadas y monitorizar su efectividad.  Realizar inspecciones y auditorías regulares para asegurar el cumplimiento de las medidas de control.
Revisión y Mejora	Revisar sistemáticamente el plan de gestión de riesgos y actualizarlo según sea necesario.  Documentar lecciones aprendidas y aplicar mejoras continuas al proceso de gestión de riesgos.
Comunicación efectiva	Los riesgos y oportunidades deberán ser comunicados a todas las partes interesadas, así como los efectos y las acciones para mitigar o aprovechar su impacto, según corresponda.

Por otra parte, se pueden mantener documentos de control donde se registren y controlen los riesgos y oportunidades identificadas. Estos van a ser:

- ✓ Registros de Identificación y Evaluación de Riesgos y Oportunidades.
- ✓ Plan de Prevención de Riesgos y Aprovechamiento de Oportunidades.

Para garantizar las acciones de control y monitoreo se van a realizar informes trimestrales cuando se presenten algunas de los riesgos u oportunidades identificadas, para informar a los trabajadores y *stakeholders* sobre los resultados de la gestión y las acciones tomadas.

Esta propuesta va a proporcionar una guía estructurada para gestionar los proyectos, asegurando un enfoque integral y proactivo para identificar, evaluar y mitigar los riesgos, así como para aprovechar oportunidades de mejora. El **anexo 03** muestra una propuesta de metodología de evaluación cualitativa de riesgos y oportunidades identificadas en los proyectos.

### VII.7. Control de cambios

En este proceso los objetivos y actividades se centran en gestionar los cambios propuestos de manera efectiva. Esto implica asegurar que los cambios sean evaluados, documentados e implementados de manera adecuada para minimizar los riesgos y maximizar el valor para el cliente. Este enfoque garantiza que el proyecto se mantenga alineado con los objetivos del cliente y se entregue con éxito dentro de los plazos y el presupuesto establecidos.

Estos cambios pueden estar condicionados por desviaciones en el desarrollo de las actividades planificadas, variación en el contexto que implique una modificación o evolución del proyecto, cambios en los *stakeholders* o en la percepción de un riesgo u oportunidad, entre otros asuntos.

Dentro de las actividades fundamentales para garantizar el control de cambios se encuentran:

- ✓ **Evaluar los cambios propuestos:** Analizar cada cambio propuesto para comprender su impacto, incluyendo el alcance, el cronograma, los costos y otros aspectos relevantes.
- ✓ **Tomar decisiones informadas:** Basarse en la evaluación de los cambios propuestos para tomar decisiones informadas sobre su aprobación, modificación o rechazo.
- ✓ **Gestionar la implementación de cambios:** Coordinar la implementación de los cambios aprobados, asegurándose de que se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente.
- ✓ **Seguimiento y control:** Monitorear continuamente los cambios implementados para evaluar su efectividad y hacer ajustes según sea necesario para garantizar el éxito continuo.

Al enfocarse en estos objetivos y actividades durante este proceso, los gestores podrán controlar eficazmente los cambios en los proyectos, asegurando que se mantenga alineado con los objetivos del cliente y se entregue con éxito dentro de los plazos y el presupuesto establecidos.

### VII.8. Gestión de la calidad

El propósito de la gestión de la calidad es garantizar que los objetivos y actividades se centran en asegurar que las soluciones (entregables) y servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos y satisfacen las necesidades y expectativas del cliente. Esta práctica debe integrarse a la planificación inicial del proyecto.

Deberán establecerse criterios de aceptación y formas para verificar y validar que el trabajo ha sido realizado según las necesidades del cliente y de acuerdo al tipo de servicio solicitado. Estos criterios y requisitos deberán estar documentados, y ser verificados y validados de manera sistemática por el CDP conformado entre los gestores y el personal de las organizaciones clientes.

Algunas actividades claves para la realización eficaz de este proceso son:

- ✓ **Garantizar la calidad del trabajo:** Asegurar que todos los productos entregables y servicios proporcionados durante la consultoría cumplen con los estándares de calidad definidos.
- ✓ **Satisfacer las necesidades del cliente:** Asegurar que el trabajo realizado satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, proporcionando soluciones efectivas y de alta calidad.
- ✓ **Identificar y corregir efectos no deseados:** Detectar y corregir cualquier defecto o problema de calidad que pueda surgir durante el proyecto, asegurando la entrega de resultados sólidos.
- ✓ **Mejora continua:** Identificar oportunidades de mejora en los procesos y prácticas de asesoría para garantizar un desempeño continuamente mejorado y una mayor satisfacción del cliente.

- ✓ **Comunicación y retroalimentación:** Mantener una comunicación abierta y transparente con el cliente sobre el estado de la calidad del trabajo y solicitar retroalimentación regular para mejorar continuamente el proceso y los resultados.

Al centrarse en estos objetivos y actividades durante el proceso de gestión de calidad, los asesores pueden garantizar que el trabajo realizado durante la prestación de los servicios cumpla con los más altos estándares de calidad y satisfaga las necesidades del cliente de manera efectiva con independencia del servicio contratado.

### **VII.9. Involucración de las partes interesadas**

El objetivo de esta práctica es implicar a todas las partes interesadas, identificando sus necesidades, intereses y preocupaciones. Es crucial que estas partes sean reconocidas y registradas, y se debe hacer todo lo posible para asegurar su participación en el desarrollo del proyecto mediante la planificación de actividades específicas.

En el acápite V.1 del presente Manual se describen las acciones a desarrollar para mantener un control efectivo de las diferentes partes interesadas relacionadas con el funcionamiento del proyecto y de la Organización cliente en general.

### **VII.10. Gestión de las comunicaciones**

Esta práctica busca asegurar que las partes interesadas mantengan una interacción efectiva, estableciendo canales y vías de comunicación que fomenten resultados exitosos y aseguren los beneficios deseados. Las herramientas de comunicación seleccionadas para el proyecto deben planificarse y documentarse adecuadamente desde el inicio del proyecto. El éxito del proyecto puede depender significativamente de la eficacia de estas comunicaciones y de cómo se relacionen y comuniquen entre sí los *stakeholders*.

Se deben desarrollar actividades de comunicación entre las partes interesadas con la finalidad de generalizar los resultados, el desempeño parcial o total de los proyectos, la ejecución de cambios o la evolución a nuevos servicios, entre otras. Estas actividades pueden ser monitorizadas por miembros del Órgano de Gobernanza Pertinente para comprobar su eficacia.

### **VII.11. Lecciones Aprendidas**

El propósito de generalizar las lecciones aprendidas tras la ejecución de un servicio, es beneficiarse de la experiencia adquirida durante la ejecución de las actividades del proyecto, evitar errores manifiestos, y difundir y generalizar las buenas prácticas para mejorar el desarrollo de proyectos futuros.

Estas lecciones surgen durante la ejecución de los servicios de soluciones profesionales en lo que se refiere a la forma en la que los gestores resolvieron los asuntos y conflictos que se fueron manifestando, cómo se gestionaron los riesgos, como se controlaron las actividades, como se ejecutaron los cambios, etc.

## **VIII. Competencias transversales**

Dado que los servicios se enfocan en asesorar empresas familiares, la necesidad de cultivar habilidades o capacidades entre sus gestores adquiere una importancia vital. Éstos deben potenciar el dominio de competencias transversales para asegurar la adecuación y personalización de los servicios, adaptados a las necesidades del cliente y las complejidades del contexto en el que operan.

El dominio de estas competencias es esencial en la prestación de servicios de soluciones profesionales, ya que contribuyen a la concienciación del cliente sobre la situación de su organización y los resultados esperados después de la ejecución de las soluciones.

Estas habilidades, además fomentan la confianza mutua entre las partes involucradas, sentando así las bases para una colaboración fructífera y eficaz en el desarrollo de actividades futuras. Asimismo, son fundamentales para asegurar la entrega de servicios personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, lo que no solo contribuye a su éxito a corto plazo, sino también a su satisfacción y crecimiento a largo plazo.

### **VIII. 1. Comunicación**

En este entorno, la comunicación efectiva se posiciona como un pilar fundamental de la práctica profesional y el desarrollo de nuestros servicios. Los asesores deben poseer y fomentar habilidades excepcionales de comunicación, ya que esto les permite transmitir ideas complejas de manera comprensible, establecer expectativas claras y garantizar una comprensión mutua entre todas las partes involucradas, sentando así una base sólida para la colaboración.

La comunicación clara y fluida promueve una sinergia entre todos los involucrados en el proceso de asesoría, contribuyendo a la generación de soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades específicas de las empresas familiares asesoradas por OTAGAINI. Dado que éstas pueden presentar dinámicas particulares y sensibilidades únicas, la capacidad de adaptarse a diferentes audiencias y contextos resulta crucial para el éxito de los proyectos.

Por último, persuadir al cliente de la importancia de ciertas acciones o cambios en su empresa familiar requiere no solo una comprensión profunda de sus necesidades, sino también la capacidad de comunicar de manera clara y convincente cómo los servicios prestados pueden abordar esas necesidades de manera efectiva. En este sentido, la comunicación se convierte en una herramienta poderosa para construir relaciones sólidas de confianza y facilitar el éxito de los proyectos en el contexto específico de las empresas familiares.

### **VIII.2. Inteligencia emocional**

En OTAGAINI el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional entre los gestores es esencial, ya que ello les permite abordar temas sensibles y resolver conflictos de manera constructiva, manteniendo el equilibrio entre los aspectos emocionales y los objetivos empresariales, y asegurando una asesoría efectiva y una intervención adecuada en los asuntos empresariales y familiares.

Fortalecer la inteligencia emocional en la asesoría de empresas familiares es esencial, ya que permite comprender las emociones del cliente y responder de manera empática, construyendo una relación de confianza mutua. En este contexto, donde las emociones pueden influir en las decisiones empresariales, la capacidad de comprender y gestionar las emociones propias y de los clientes es clave para establecer una conexión genuina y de confianza. Esta conexión emocional facilita a los gestores de OTAGAINI abordar los desafíos familiares y empresariales con empatía y comprensión, promoviendo la resolución de conflictos y la toma de decisiones estratégicas que benefician tanto al negocio como a la unidad familiar.

La capacidad de navegar por estos desafíos con sensibilidad y tacto, promoviendo relaciones saludables y un ambiente armonioso en la empresa familiar, contribuye al éxito a largo plazo del negocio y a la fidelidad de los clientes.

### VIII.3. Liderazgo

El liderazgo se erige como una competencia fundamental para los gestores. Desarrollar habilidades de liderazgo les otorga la capacidad de guiar al cliente de manera efectiva, estableciendo una dirección clara y motivando al equipo hacia el logro de objetivos comunes y metas compartidas.

En el entorno complejo de las empresas familiares, donde las dinámicas personales y empresariales se entrelazan, un liderazgo sólido es esencial. Los asesores no solo deben ser capaces de liderar a su propio equipo, sino también influir y orientar a los clientes hacia la dirección correcta, lo que implica inspirar, motivar y guiar a otros hacia los objetivos del proyecto.

Además, el desarrollo de esta capacidad entre los gestores de OTAGAINI puede traducirse en un impacto significativo en la calidad de los servicios, al rectorar el proceso de cambio y promover la innovación dentro de las empresas familiares asesoradas. En última instancia, el liderazgo se convierte en un factor determinante para el éxito tanto del proyecto contratado como del negocio familiar en cuestión.

### VIII.4. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se considera un pilar en el modus operandi de los gestores de OTAGAINI. Éstos no solo deben desarrollar y potenciar sus habilidades individuales, sino también su capacidad para colaborar de manera efectiva en un entorno multidisciplinario. Dado que los proyectos de asesoría que brinda la organización suelen abarcar una variedad de áreas y desafíos, aprovechar las diversas habilidades y perspectivas dentro del equipo es esencial para ofrecer soluciones integrales y adaptadas a las necesidades de los clientes.

Por tanto, fomentar un ambiente colaborativo y de apoyo entre los gestores y el equipo de proyecto no solo promueve la sinergia y la eficacia en la entrega de los servicios, sino que también contribuye a la generación de soluciones innovadoras y exitosas en el ámbito de la asesoría para las empresas familiares.

### VIII.5. Negociación

En el modelo de negocio de OTAGAINI, la negociación es una habilidad crucial. El desarrollo de estas capacidades permite a los gestores llegar a acuerdos beneficiosos para OTAGAINI, los clientes y los *stakeholders*, asegurando que las soluciones propuestas sean aceptadas y respaldadas por el cliente.

En el contexto de las empresas familiares, donde se deben manejar dinámicas sensibles y considerar múltiples perspectivas o soluciones, la capacidad de negociación se vuelve aún más crucial. Negociar de manera efectiva ayuda a satisfacer las necesidades tanto empresariales como familiares, garantizando el éxito a largo plazo de la colaboración y la armonía dentro de la empresa familiar asesorada, así como la consecución de resultados mutuamente beneficiosos.

## 3.2 Validación de la propuesta

Tanto en el ámbito empresarial como en el científico, el objetivo de la experimentación es el mismo: validar (demostrar o refutar) hipótesis y supuestos clave. Pero incluso cuando las empresas consolidadas reconocen la importancia de la experimentación, casi siempre tropiezan en la secuencia correcta de validación.

David Rogers, profesor en *Columbia Business School*, propone un marco que denomina las “Cuatro etapas de la validación”, diseñadas para poner a prueba cuatro cuestiones fundamentales: el problema, la solución, el producto y el negocio. (Rogers, 2023)

Cada prueba, MVP (*minimum viable product*) y entrevista con el cliente debe diseñarse para obtener datos que ayuden a contestar cada una de estas cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Nos centramos en un auténtico problema para un cliente real? - Validación del problema
2. ¿Ve el cliente valor en nuestra solución propuesta? - Validación de la solución
3. ¿Podemos entregar una solución que los clientes utilicen? - Validación del producto
4. ¿Podemos obtener suficiente valor de esa innovación? - Validación del negocio

Teniendo en cuenta este criterio, y considerando además que la propuesta de metodología híbrida para la gestión de proyectos va dirigida en primer lugar a los proyectos de servicios de soluciones profesionales que ofrece OTAGAINI S.L., podemos considerar a esta institución como cliente primario al que va dirigida nuestra propuesta.

Además, debido al alcance de la investigación y el tiempo que merece la implementación de la propuesta metodológica, establecemos como criterio de validación solo los dos primeros establecidos por David Rogers, es decir, se va a validar el problema y la solución, dejando como objeto de investigaciones posteriores (o la apertura de nuevas líneas de investigación) la validación del producto y del negocio potencial que pudiera resultar de esta propuesta.

A su vez, parte de la validación del problema se considera abordada en el capítulo 2 de esta investigación a partir de la aplicación de herramientas de diagnóstico y recopilación de la información tales como: la *brainstorming*, observación, diagrama causa-efecto y análisis DAFO. Estas herramientas fueron aplicadas de conjunto con la máxima dirección de la organización “cliente” lo cual puede considerarse aval suficiente para validar la situación problemática descrita en dicho análisis.

Luego, para aportar más elementos, a la vez que se certifica la solución propuesta, se va a realizar un análisis cualitativo a partir de la aplicación de una entrevista semiestructurada (con respuestas abiertas) al CEO de OTAGAINI para establecer criterios sobre la utilidad y aplicabilidad de la metodología y la forma en que podría aportarles valor, así como a los servicios que prestan.

Esta herramienta contribuirá a:

1. Ratificar los desafíos estratégicos y operativos que enfrenta OTAGAINI: Se indagará en las áreas claves donde la organización busca mejoras en su desempeño y competitividad.
2. Evaluar la pertinencia de la metodología propuesta en el contexto de los servicios profesionales que brinda OTAGAINI: Se analizará cómo las soluciones planteadas se ajustan a los problemas identificados y a los objetivos estratégicos de la organización.
3. Identificar oportunidades de adaptación y personalización de la metodología: Se explorarán las necesidades y particularidades de OTAGAINI para ajustar la propuesta de valor y maximizar su impacto.

En materia estructural, la entrevista va a desarrollarse en torno a cuatro ejes temáticos con objetivos parciales para cada uno (Tabla 3.5).

**Tabla 3.5:** Diseño estructural de la Entrevista. Fuente: Elaboración Propia.

No.	Ejes Temáticos	Objetivos parciales
1	Contextualización y análisis de la situación actual:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desafíos estratégicos y operativos que enfrenta la organización.</li> <li>✓ Iniciativas actuales en marcha para abordar dichos desafíos.</li> <li>✓ Nivel de satisfacción con los enfoques actuales.</li> </ul>
2	Propuesta de valor y potencial impacto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alineación de la metodología propuesta con los desafíos y objetivos de OTAGAINI.</li> <li>✓ Beneficios específicos esperados para la organización.</li> <li>✓ Contribución de la metodología a la mejora de los servicios prestados.</li> </ul>
3	Preocupaciones, riesgos y viabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inquietudes o dudas que surjan en relación con la metodología propuesta.</li> <li>✓ Posibles riesgos asociados a su implementación.</li> <li>✓ Recursos disponibles en OTAGAINI para la adopción de la metodología.</li> </ul>
4	Próximos pasos y acuerdos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resumen de los puntos clave de la discusión.</li> <li>✓ Definición de acciones a seguir y cronograma para su ejecución.</li> </ul>

A su vez, para cumplir con esta estructura, la entrevista va a dividirse en tres bloques generales: Ratificación del problema, Valorización de la propuesta, e Identificación de limitantes para su aplicación. En el **anexo 04** se muestra la entrevista diseñada para cumplimentar esta fase de validación.

La entrevista realizada fue grabada con la autorización expresa del CEO de OTAGAINI para su uso académico. No existe retribución y es totalmente voluntaria. La grabación va ser utilizada exclusivamente para fines académicos y será destruida en caso de que la participación de OTAGAINI en el proyecto cambie. Se ha realizado el consentimiento informado para la aplicación de la entrevista, y éste se ha entendido y aceptado. Esta medida se toma para garantizar la protección de datos y el cumplimiento de las normativas aplicables sobre privacidad y uso de información personal.

El **anexo 05** muestra la transcripción de los elementos más importantes de la entrevista y, a continuación, realizamos un análisis cualitativo resumen de la información obtenida tras la aplicación de la herramienta.

Luego, para realizar el análisis cualitativo de los resultados de la aplicación de la herramienta se van a tener en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Nivel de comprensión del problema que la metodología aborda.
- ✓ Percepción del valor potencial de la metodología para OTAGAINI.
- ✓ Preocupaciones y riesgos relevantes que deben considerarse.
- ✓ Disposición del CEO para avanzar en la implementación de la metodología.

#### **Nivel de comprensión del problema que la metodología aborda.**

A partir del desarrollo de la herramienta, se identifican algunos de los principales desafíos en el entorno en el que opera OTAGAINI como son la falta de actualización tecnológica, la ausencia de planificación en la sucesión y la indecisión frente a operaciones de venta de empresas. Además, destaca los conflictos culturales entre fondos de inversión y empresas familiares.

Se establece que la gestión de proyectos profesionales en el entorno de las empresas familiares, se basa en la confianza y personalización, lo que a menudo desvía los proyectos de sus objetivos originales, resultando en proyectos interminables y desdibujados. Este enfoque artesanal genera demanda de tareas fuera del alcance inicial, complicando la gestión efectiva.

Todo ello establece la necesidad de una guía metodológica para proporcionar estructura y dirección clara, evitando desorientación y pérdida de tiempo. Sin un método definido, el equipo puede perderse o estancarse. Una metodología clara ayudaría a delinear etapas y objetivos, mejorando la eficiencia y efectividad de los proyectos y los gestores.

En general existe un alto nivel de comprensión de las limitaciones actuales que presenta la organización para enfrentar el contexto en el que opera. Además, se reconoce la necesidad de una guía metodológica como elemento esencial para abordar las actuales deficiencias en la gestión de proyectos de OTAGAINI.

#### **Percepción del valor potencial de la metodología para OTAGAINI.**

El CEO, en representación de la organización, considera que la metodología híbrida propuesta se alinea adecuadamente con los desafíos y objetivos de OTAGAINI, valora la tranquilidad que brindan las metodologías y estándares internacionales como soporte utilizado en el diseño de la misma, y aprecia la adaptación específica de ésta a las necesidades de la empresa.

Además, destaca que la metodología propuesta debe aportar un valor significativo a los proyectos futuros, lo cual es crucial para este contexto, así como reconoce que una metodología estructurada habría mejorado la eficiencia y claridad en proyectos pasados y en los que se están ejecutando.

La propuesta va a contribuir especialmente al manejo de expectativas, así como a la mejora de la gestión de proyectos y equipos, al crecimiento sostenible y la eficiencia operativa, lo que a su vez potenciará la imagen de profesionalidad y la aportación de valor a los clientes.

También tendrá un impacto positivo sobre la asignación de roles, la comunicación y el contraste de las soluciones, proporcionando una estructura clara que reducirá el riesgo y aumentará la eficiencia. Esto permitirá abordar más proyectos y fomentar el crecimiento a partir de la contratación de talento.

En general, la percepción sobre el valor potencial de la metodología propuesta es muy positiva, ya que se considera adecuada para abordar las necesidades específicas y los desafíos claves de OTAGAINI, aunque se reconoce que podría necesitar ajustes menores durante la implementación.

### **Preocupaciones y riesgos relevantes que deben considerarse.**

La implementación de la metodología híbrida en empresas familiares tiene el potencial de generar grandes beneficios, pero también presenta algunos riesgos importantes. Es importante considerar cuidadosamente las preocupaciones y riesgos antes de implementar la metodología y tomar medidas para mitigarlos.

Se destacan dos preocupaciones o riesgos en la implementación de la metodología. Primero, entender que los objetivos de los empresarios familiares muchas veces cambian rápidamente y hay que adaptarse, por lo que la metodología debe permitir volver a pasos atrás y adecuarse. Y luego, que los empresarios familiares no están acostumbrados a jugar dentro de un orden, son bastante anárquicos y salvajes, por lo que hay que ser capaces de trasladarla muy bien, explicarla muy bien para que no se asusten.

En general, se concluye que la metodología híbrida tiene el potencial de ser una herramienta muy valiosa para OTAGAINI, pero es importante implementarla de manera cuidadosa y estratégica para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos.

### **Disposición del CEO para avanzar en la implementación de la metodología.**

Por último, el CEO, en representación de la organización, muestra una disposición muy favorable para avanzar en la implementación de la metodología en el contexto en el que operan sus proyectos y considera que ésta tiene el potencial de ser una herramienta valiosa para la empresa y para sus clientes

Esto se fundamenta sobre todo en el reconocimiento de los beneficios de la misma, al destacar que puede mejorar la eficiencia y la eficacia de sus proyectos, especialmente en lo que respecta a la gestión de objetivos, la comunicación y la cultura organizacional.

También está clara la disponibilidad de realizar los ajustes necesarios acorde al contexto en el que operen, además se identifica potencial en la colaboración con otras empresas consultoras y se considera que la metodología sirve de base para el desarrollo de otras líneas de investigación.

### **Resumen cualitativo del análisis.**

En general, las respuestas reflejan una percepción muy positiva hacia la propuesta, con expectativas de mejora en la eficiencia operativa, el manejo de expectativas, la gestión de los proyectos y equipos, la comunicación y coordinación, la gestión de riesgos y oportunidades, y la innovación.

Además, la metodología es vista como adaptable, en línea con los objetivos estratégicos y no disruptiva para la estructura organizativa, lo cual puede facilitar su implementación. La disposición del CEO a contribuir con colaboradores e identificar otras líneas de investigación, también puede ser un indicativo del compromiso hacia la adopción de la metodología.

## **Conclusiones parciales.**

1. La combinación de la metodología PM<sup>2</sup> con los requisitos de la norma ISO 21500 proporciona un marco robusto y adaptable para la gestión de proyectos, permitiendo a los gestores aprovechar y optimizar la aplicación de las mejores prácticas de ambas fuentes y adaptarlas a su experiencia y conocimientos en cada proyecto.
2. Los cinco pilares fundamentales de la metodología propuesta garantizan una gestión de proyectos integral y bien estructurada, enfocada en principios, roles y responsabilidades, ciclo de vida del proyecto, procesos y actividades de gestión, y herramientas de control.
3. La personalización del ciclo de vida de los proyectos y las capas y roles en la metodología propuesta, permite una gestión flexible y adaptable a los contextos específicos de cada organización, facilita la asignación de responsabilidades y mejora la eficiencia operativa de las soluciones profesionales.
4. La integración de competencias transversales es crucial para el éxito de los proyectos, ya que asegura a los gestores que posean las habilidades mínimas necesarias para cada fase, adaptarse a las necesidades del cliente y fomentar una colaboración más efectiva.
5. La implementación de herramientas de control simples y personalizadas dentro de la metodología propuesta facilita la monitorización y gestión efectiva, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente y/o proyecto.



## CONCLUSIONES

1. La gestión de proyectos, apoyada en normas y metodologías internacionales, asegura el cumplimiento de plazos, presupuesto y calidad, mediante la aplicación de conocimientos y técnicas estructuradas para planificar, ejecutar, seguir y controlar proyectos, alineándolos con los objetivos organizacionales.
2. Para proyectos de servicios profesionales o asesoría organizacional que requieren flexibilidad y adaptabilidad, una metodología híbrida basada en la ISO 21500 y PM<sup>2</sup> proporciona un marco robusto y dinámico, permitiendo a los gestores aplicar y adaptar las mejores prácticas de ambas fuentes a sus conocimientos y naturaleza específica de cada proyecto, garantizando así una gestión más efectiva.
3. La falta de una metodología de gestión de proyectos estandarizada no solo aumenta el riesgo de que los servicios se desvíen hacia actividades rutinarias y operativas a corto plazo, sino que puede dificultar la consistencia en la calidad y homogenización del trabajo, y la consecución de objetivos a largo plazo, genera confusión de roles y responsabilidades dentro del equipo, lo que puede conducir a una gestión deficiente y afectar la satisfacción de los clientes.
4. Además, la carencia de una guía metodológica clara, junto a la falta de equipos multidisciplinarios, también puede limitar la capacidad de la organización para cerrar proyectos de manera efectiva, obstaculiza su crecimiento y/o aceptación de nuevos proyectos, y reduce su capacidad para innovar y abordar problemas complejos, lo cual es crucial para el éxito en el contexto dinámico de las empresas familiares.
5. La implementación de una metodología estandarizada, junto al fomento de equipos multidisciplinarios, la formación continua, la comunicación efectiva y la planificación estratégica sólida, va a mejorar la consistencia y toma de decisiones, impulsar la innovación y eficiencia operativa, y asegurar la alineación con objetivos empresariales, fortaleciendo así la competitividad y la reputación de la organización.



## RECOMENDACIONES

1. Contribuir a perfeccionar la metodología con la elaboración de la documentación complementaria (procedimientos, herramientas y registros) válida para el control de los proyectos de soluciones profesionales y el desarrollo de los procesos internos de OTAGAINI.
2. Validar la funcionalidad de la metodología de gestión de proyectos propuesta en los servicios de soluciones profesionales prestados por OTAGAINI o algunos de los colaboradores si constituyese un interés de la organización.
3. Continuar con el estudio y aplicación de la metodología a otras líneas de investigación, como son: la gestión de emociones en momentos de cambios, la cual se encuentra en desarrollo; o el desarrollo de sistemas con inteligencia artificial como herramientas de apoyo a la gestión de los proyectos de soluciones profesionales en el contexto de las empresas familiares.



## BIBLIOGRAFÍA

- Arraiza Irujo, J. (2017). Entendiendo el proceso de toma de decisiones de la alta dirección acerca de invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos (Tesis doctoral). Universidad Pública de Navarra.
- Axelos Limited (s.f.). About Us. Copyright © 2024 Axelos Ltd. Recuperado el 16 de marzo de 2024, de <https://www.axelos.com/about-us>.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). Inteligencia emocional 2.0: Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente. CONECTA.
- Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management*.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (3ra edición)*. La Habana: Félix Varela.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. McGraw-Hill Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (5th ed.)*. Sage Publications.
- European Commission. (2018). *Key competences for lifelong learning: A European reference framework*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2021). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide (3ra ed.)*. Publications Office of the European Union.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control (3rd Edition)*. New York, McGraw-Hill.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Gutiérrez, H. & De La Vara Salazar, R. (2008). *Diseño y Análisis de Experimentos (2da ed.)*. Editorial McGraw-Hill / Interamericana.
- Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Collins Business Essentials.
- Harrington, H. J. (2016). *Gestión de procesos de negocio para calidad, productividad y rentabilidad*. Ediciones Díaz de Santos.

- Heagney, J. (2011). *Fundamentals of Project Management* (4th ed.). American Management Association.
- Heldman, K. (2018). *PMP Project Management Professional Exam Study Guide*. Wiley.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*. Long Range Planning.
- International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (ICB 4.0)*.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B. & Treffinger, D. J. (2011). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change*. (3rd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO 21500:2022 Project, programme and portfolio management — Context and concepts*. ISO.
- International Organization for Standardization (ISO). (2022). *ISO 21502:2022: Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*. ISO.
- International Organization for Standardization (ISO). (2023). *Annex SL: Common structure for ISO management system standards (SL). Version 2023*.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. The Free Press.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
- Labañino, L. (2011). *Diseño y aplicación del Modelo de GI CASSCI-CES en la Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE*. La Habana.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2017). *Project Management: The Managerial Process*. McGraw-Hill Education.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2014). *Negotiation* (7th ed). McGraw-Hill Education.
- Lewis, J. P. (2022). *Project Planning, Scheduling, and Control: The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Lock, D. (2019). *Project Management* (13th ed.). Routledge.
- Marsán Castellanos, J. (2011). *Organización del trabajo. Ingeniería de Métodos* (Vol. 1). La Habana.
- Meredith, J. R., & Mantel Jr., S. J. (2017). *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiley & Sons.

- Montgomery, D. C. (2020). *Introduction to Statistical Quality Control* (8th ed.). Wiley.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Marco de Competencia Global. Estudio PISA. Preparar a nuestros jóvenes para un mundo inclusivo y sostenible*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Otagaini. (s.f.). De unos a otros. Recuperado el 18 de mayo de 2024, de <https://otagaini.com>
- Pinto, J. K. (2012). *Project management: Achieving competitive advantage* (3th ed.). Pearson.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *Guía del PMBOK® - Sexta edición*.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.).
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado el 14 de marzo de 2024, de <https://dle.rae.es/>
- Rogers, D. L. (2023). *The Digital Transformation Roadmap: Rebuild Your Organization for Continuous Change*. Columbia Business School Publishing.
- Ruiz Martín, C., López Paredes, A., & INSISOC. (2018). *Máster en BIM & Big Data Analyst Manager Módulo 1. Introducción Tecnológica*.
- Rummler, G. A., & Brache, A. B. (1995). *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*.
- Schwalbe, K. (2018). *Information technology project management* (9th ed.). Cengage Learning.
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- Voss, C. & Raz, T. (2016). *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. Harper Business.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (Global ed). Pearson.



## ANEXO

## Anexo 01. Portada del Procedimiento General de Consultorías del CIGET Pinar del Río.

		<b>PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA GESTIÓN DE LA CALIDAD.</b>  Procedimiento General de Consultorías.		Código: PO 04.02 Página 1 de 7 No. de Edición: 1 No. de Revisión: 1	
<h1 style="color: green; text-decoration: underline;">Centro de Información y Gestión Tecnológica de Pinar del Río.</h1>					
<h1 style="color: green; text-decoration: underline;">PO 04.02 “Procedimiento General de Consultorías”.</h1>					
Elaborado por: <b>Julio C. Basabe Santana</b>		Revisado por: <b>Ydania Valera Pérez</b>		Aprobado por: <b>Gustavo Rodriguez Echevarría</b>	
Cargo: Resp. para la Gestión de la Calidad		Cargo: Jefa de Operaciones		Cargo: Director CIGET	
Fecha: 07/01/2019	Firma: 	Fecha: 09/01/2019	Firma: 	Fecha: 11/01/2019	Firma: 

Anexo 02. Modelo de Gardner (matriz Poder – Interés).

	Poder (0-10)	Interés (0-10)	P*I	Tipo
Interesado 1	8	10	80	Clave
Interesado 2	10	5	50	Principal
Interesado 3	5	4	20	Secundario
Interesado 4	3	2	6	Secundario
Interesado 5	5	7	35	Secundario

Clave	>70
Principal	40-70
Secundario	<40

Otras formas de clasificar a las partes interesadas:

**Internos**

- Son miembros del equipo de proyecto o fuertemente relacionados con este.

**A favor**

- El proyecto favorece e integra sus intereses.

**Externos**

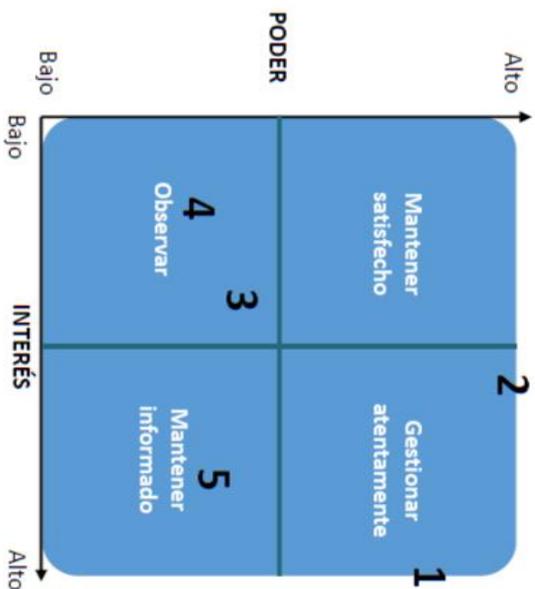
- No pertenecen al equipo de proyecto pero muestran interés por el proyecto.

**En contra**

- Sus intereses se ven afectados de forma negativa por el proyecto.

**Neutros**

- No se ven afectados sus intereses. Pueden variar a lo largo del proyecto o queremos implicarlos.



**Anexo 03.** Metodología para la Gestión de Riesgos y Oportunidades.

Nivel del Riesgo u Oportunidad	Impacto			Nivel del Riesgo u Oportunidad	Posibles Acciones	Pdad		
	Bajo	Medio	Alto					
Probabilidad de Ocurrencia	Baja	Mínimo/a	Aceptable	Moderado/a	No requiere acción inmediata, puede ser postergado ante riesgos u oportunidades de mayor jerarquía. Permite que se traten acciones preventivas más rentables Se deben aprovechar si el balance costo/beneficio es positivo Se debe tratar de reducir el riesgo Se debe tratar de aprovechar la oportunidad Se debe comenzar a trabajar solo cuando se haya controlado. Se debe aprovechar la oportunidad a toda costa	III		
	Media	Aceptable	Moderado/a	Importante			Se debe aprovechar la oportunidad a toda costa Debe tratarse inmediatamente, si no se puede controlar prohibir toda actividad de la organización Se debe potenciar y aprovechar la oportunidad a toda costa	II
	Alta	Moderado/a	Importante	Intolerable / Clave				

**PROBABILIDAD DE OCURENCIA**

Se estimará la posibilidad de que los peligros se materialicen o las oportunidades se presenten en la frecuencia normalmente esperable, según la siguiente escala:

Probabilidad	Ocurrencia o Plazo
ALTA	Ocurrirá siempre / a corto plazo
MEDIA	Ocurrirá en algunas ocasiones / a mediano plazo
BAJA	Ocurrirá raras veces / largo plazo

**IMPACTO**

Se estimará de producirse la dimensión de daños o beneficios con el impacto normalmente esperable, según la siguiente escala:

Impacto	Daño o Beneficio
ALTO	Grandes afectaciones / Beneficio Alto
MEDIO	Moderadas afectaciones / Beneficio Medio
BAJO	Escasas afectaciones / Beneficio Bajo

#### **Anexo 04.** Entrevista de validación de la propuesta metodológica.

##### **Objetivo de la Entrevista:**

Validar la propuesta metodológica en el contexto de la gestión de proyectos en OTAGAINI S.L. mediante la recolección de las percepciones y expectativas del CEO de la organización.

##### **Guion y preguntas de la Entrevista:**

**Introducción:** (Se debe agradecer la participación, la dedicación y la colaboración del CEO de OTAGAINI S.L. en esta etapa de la investigación. Se va a comunicar el objetivo de validar la propuesta metodológica y se va a orientar sobre la estructura de la entrevista, dividida en tres bloques generales: Ratificación del problema, Valorización de la propuesta, e Identificación de limitantes para su aplicación).

**Bloque 1. Ratificación del problema:** (Se deben identificar las limitaciones que presenta la organización que provoca la necesidad de implementar una metodología para gestionar sus proyectos).

Preguntas (E):

1. ¿Qué desafíos estratégicos y operativos enfrenta la empresa actualmente en sus proyectos?
2. ¿Cuál es su satisfacción con el enfoque actual de la gestión de proyectos en OTAGAINI?
3. ¿Cree una guía metodológica contribuya a mejorar la gestión de proyectos en la empresa?

**Bloque 2. Valor de la Metodología Propuesta:** (Se debe identificar la posición de OTAGAINI, a través de su CEO, sobre la metodología propuesta y cómo se alinea con los desafíos y objetivos de OTAGAINI).

Preguntas (E):

4. ¿Considera que la metodología híbrida propuesta (combinación de PM2 e ISO 21500) se alinea con los desafíos y objetivos actuales de OTAGAINI?
5. ¿Cree que aportará valor a los proyectos futuros, y le habría ayudado a hacerlo mejor en los proyectos pasados o que se encuentran en ejecución?
6. ¿Cree que la nueva metodología potenciará la gestión (asignación de roles, comunicación, contraste de soluciones, etc.) dentro de los equipos de proyecto?
7. En su opinión, ¿considera que la metodología es adecuada (simple, adaptable y flexible) para abordar las necesidades específicas de los proyectos de soluciones profesionales para empresas familiares?
8. ¿Considera que la metodología podría modificar la percepción de los clientes de OTAGAINI con respecto a los servicios recibidos?
9. En general, ¿cómo cree que la metodología propuesta contribuirá a la mejora de los servicios que se prestan en OTAGAINI?

10. ¿Considera que la implementación de la metodología híbrida podría mejorar la eficiencia operativa y contribuir al crecimiento sostenible de OTAGAINI en el mercado?

**Bloque 3. Dificultades y Limitaciones en la Implementación:** (Se deben identificar y generar un debate sobre posibles desafíos en la implementación de la metodología en OTAGAINI).

Preguntas (E):

11. ¿Qué observaciones o precauciones se deben tener en cuenta durante la aplicación de la metodología?
12. Desde su experiencia, ¿qué riesgos y oportunidades asociados a la implementación de la metodología híbrida en el contexto de las empresas familiares logra identificar?
13. ¿Considera que OTAGAINI cuenta con los recursos (humanos, tecnológicos, financieros) necesarios para la adopción de esta metodología?
14. ¿En qué medida considera que la implementación de la metodología híbrida limitaría los riesgos de caer en actividades rutinarias y operativas a corto plazo (acompañamiento)?
15. ¿Considera que la metodología propuesta proporciona un marco robusto y adaptable para la gestión de proyectos de soluciones profesionales en el contexto de las empresas familiares?
16. ¿Qué tan probable es que recomiende la implementación de esta metodología a otras organizaciones (colaboradoras) que enfrentan desafíos similares?

**Cierre:** (Se debe preguntar si hay algún comentario adicional que le gustaría compartir sobre la metodología propuesta o sobre la gestión de proyectos en general en OTAGAINI. Por último, agradecer al participante por su tiempo y respuestas).

**Resumen:** (Análisis cualitativo de los resultados de la aplicación de la herramienta).

Se va a realizar un análisis teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Nivel de comprensión del problema que la metodología aborda.
- ✓ Percepción del valor potencial de la metodología para OTAGAINI.
- ✓ Preocupaciones y riesgos relevantes que deben considerarse.
- ✓ Disposición del CEO para avanzar en la implementación de la metodología.

**Anexo 05.** Transcripción de los principales resultados tras la aplicación de la Entrevista.

### **Bloque 1:**

#### **1. E: ¿Qué desafíos estratégicos y operativos enfrenta la empresa actualmente en sus proyectos?**

**CEO:** Tenemos tres tipos de proyectos, los que son de reorganización y de reingeniería de procesos, donde ahora mismo lo que nos estamos enfrentando es a empresas que se han quedado atrás desde el punto de vista tecnológico, con lo cual tenemos que ayudarles a reorganizarse en ese sentido.

La sucesión dentro de la empresa familiar, bien hacia miembros de la familia o haciendo profesionales, es donde más estamos trabajando ahora, donde más vemos que hay más necesidad, porque no está ni planificado, ni ordenado, ni siquiera dibujado la sucesión.

Y luego nos encontramos con los terceros tipos de proyectos, que son cambio de control, que son la venta de las empresas, donde hay más curiosidad que real capacidad o intención de vender las empresas.

Además, hay muchos fondos de inversión intentando invertir en sectores estratégicos para ello. Y el sector donde nosotros trabajamos, que es el sector de la alimentación y las empresas familiares, es muy atractivo, porque son empresas de tamaño medio, donde la rentabilidad es muy alta y los fondos de inversión intentan entrar. Pero ahí se produce el choque cultural de un fondo de inversión con una empresa familiar, que son muy muy diferentes y por eso a veces es complicado.

#### **2. E: ¿Cuál es su satisfacción con el enfoque actual de la gestión de proyectos en OTAGAINI?**

**CEO:** Nuestros proyectos son proyectos basados en la confianza. Entonces, son muy personalistas, son muy individualistas, porque están basados en la confianza con las personas de las organizaciones. En concreto con la propiedad, que es una de las partes interesadas, quizá la más interesada, pero también con el equipo profesional.

Entonces, eso significa que nosotros jugamos de manera artesanal y a veces esa confianza se traduce en un exceso y los clientes nos demandan cosas que no tienen nada que ver con los proyectos originales de reingeniería o de sucesión o de cambio de control. Nos encontramos con situaciones en las que estamos participando casi día a día y no tienen nada que ver con lo contratado.

En líneas generales, los proyectos todos son muy buenos, pero no acaban, no terminan, no pueden terminar. Nos encontramos a veces que nos integramos a una organización y ya está, pero como proyecto, éste se desdibuja.

#### **3. E: ¿Cree una guía metodológica contribuya a mejorar la gestión de proyectos en la empresa?**

**CEO:** Pues sí, es que es la herramienta que necesitamos nosotros. Como te decía antes, cuando no tienes origen ni final, o estás haciendo una cosa intermedia entre un proyecto y una función de la empresa, todo sin métodos, a veces nos encontramos con que el equipo se pierde, especialmente cuando los proyectos no los llevo yo personalmente, sino que lleva parte del equipo. No saben muy bien por dónde seguir o cuáles son las siguientes etapas. Entonces, si se pierden, hay que reconducirlos y se pierden mucho tiempo con eso.

**Bloque 2:****4. E: ¿Considera que la metodología híbrida propuesta (combinación de PM2 e ISO 21500) se alinea con los desafíos y objetivos actuales de OTAGAINI?**

**CEO:** Para nosotros, utilizar metodologías internacionales nos da tranquilidad, porque no estamos improvisando. Lo que veo también es que la investigación ha conseguido adaptar una metodología, varias metodologías en una sola, una metodología híbrida, en la que se ha tratado por todos los medios de adaptarla a las necesidades que hemos transmitido presenta OTAGAINI. Entonces, claro que sí, está perfectamente enfocado y perfectamente orientado hacia nosotros, y los proyectos que nosotros tenemos.

**5. E: ¿Cree que aportará valor a los proyectos futuros, y le habría ayudado a hacerlo mejor en los proyectos pasados o que se encuentran en ejecución?**

**CEO:** Que aporta valor a los proyectos futuros es seguro, nos va a ayudar a manejar las expectativas, que en un proyecto de estos es lo principal. Manejar las expectativas es la clave. A veces se nos confunde con directores generales o con directores de área y eso no es así. Muchas veces tenemos que recordarles que somos externos, que estamos en un proyecto y que no ejercemos una función como tal, aunque a veces tengamos que ejercerla porque es parte del proyecto también.

Hacia el futuro, podremos ser capaces de abordar proyectos sabiendo cuál es el inicio, cuál es el final, cuál es el alcance y dimensionarnos y poner recursos.

¿Hacia atrás se podría haber hecho mejor? Sí, sin duda. Seguro que con menos esfuerzo en las primeras etapas en cada una de las empresas. Para mí habría sido más importante haber manejado bien las expectativas en estas empresas desde el inicio, poder decirles cómo va a ser y cómo es un sistema organizativo, qué se espera de ellos, qué se espera de colaboración.

**6. E: ¿Cree que la nueva metodología potenciará la gestión (asignación de roles, comunicación, contraste de soluciones, etc.) dentro de los equipos de proyecto?**

**CEO:** Estamos hablando de quién es quién, quién hace qué, quién es el propietario de cada parte, con quién nos relacionamos dentro de la empresa, quién es el líder del proyecto, quién participa del proyecto, cómo se reporta, cómo se está hablando, etc.

Y todo eso a día de hoy se hace de manera intuitiva. Entonces claro, totalmente, porque nos hará mucho más eficientes, o sea, con menos riesgo porque manejaremos mejor las expectativas de las partes interesadas. Pero sobre todo nos haremos más eficientes y si somos más eficientes tendremos más tiempo. Si tenemos más tiempo podemos abordar otros proyectos y podremos crecer. Claro.

**E: Van a ser capaces en general de abordar proyectos de manera más estructurada**

**CEO:** Más estructurada, más eficiente y con menos riesgo. Porque en las empresas familiares uno de los riesgos principales es que esa confianza, que cuesta mucho ganar, se pierda. Y se pierde cuando los empresarios sienten que no se está avanzando. Entonces si no se está avanzando con claridad o se demuestra cómo es el avance que se está haciendo vía resultados, vía datos, vía indicadores, pues puede ocurrir que los empresarios sientan que no se está haciendo nada y ya está. Y se pongan nerviosos.

**7. E: En su opinión, ¿considera que la metodología es adecuada (simple, adaptable y flexible) para abordar las necesidades específicas de los proyectos de soluciones profesionales para empresas familiares?**

**CEO:** Lo es. Habrá que pulirla seguramente cuando se ruede. Más adelante, cuando ya nos pongamos en marcha con proyectos realizados con esta metodología. Habrá que adaptar algunas cosas, pero yo creo que está perfectamente enfocada. Creo que sí.

**8. E: ¿Considera que la metodología podría modificar la percepción de los clientes de OTAGAINI con respecto a los servicios recibidos?**

**CEO:** Lo que nos va a dar es más imagen de Profesionalidad. Está claro que ganarse la confianza en la vida profesional es importante, por tanto, mientras más imagen de profesionalidad se dé mejor. Es como poner más estructura en este tipo de proyectos.

Y precisamente en estos proyectos de cambio en las organizaciones, se busca proponer una estructura que las empresas no suelen tener. Las empresas familiares normalmente tienen una forma de hacer las cosas muy suya, muy familiar. Y cuando llegamos los profesionales, lo que tratamos de dar es un punto de profesionalización, de orden, de metodología y demás.

No es coherente proponerles que apliquen soluciones con método (por ejemplo, en recursos humanos, política retributiva, estructura de la compañía, planes estratégicos y demás), y en el mismo proyecto no tener método. Entonces, necesitamos también dar una sensación de que está ordenado, que además hay un seguimiento concreto y que es estructurado.

**9. E: En general, ¿cómo cree que la metodología propuesta contribuirá a la mejora de los servicios que se prestan en OTAGAINI?**

**CEO:** Sí, precisamente en eso. Eficiencia y manejo de las expectativas. Primero en manejo de las expectativas. Definir bien los objetivos y definir bien los roles de cada uno, sabremos cómo funcionar. Luego, en eficiencia vamos a mejorar mucho, porque perdemos mucho tiempo avanzando y retrocediendo, avanzando y retrocediendo. Es un clásico en este tipo de proyectos avanzar tres pasos y retroceder dos.

Después, mejoraremos la imagen de profesionalidad de la aportación de valor a los clientes. Porque, como te decía, no es coherente proponer método a las empresas cuando nosotros no tenemos método. Y es lo que entendemos que esta metodología nos puede aportar.

**10. E: ¿Considera que la implementación de la metodología híbrida podría mejorar la eficiencia operativa y contribuir al crecimiento sostenible de OTAGAINI en el mercado?**

**CEO:** Sí, en el sentido de incluso una aportación más, que es poder repartir roles. Una de las dificultades no son solo los recursos, sino que al final todo acaba en la misma persona. Entonces, esa persona tiene las fuerzas limitadas y el tiempo limitado.

Si se van repartiendo los roles y eso está organizado, lo que nos va a permitir la metodología también es incorporar más talento. El problema que tenemos es que sabemos que si incorporamos talento podemos crecer más, pero no podemos incorporarlo porque los proyectos son muy personalistas.

Entonces, si tenemos método y éste se sigue, podremos incorporar talento de manera coordinada y organizada repartir el trabajo y crecer.

### Bloque 3

#### 11. E: ¿Qué observaciones o precauciones se deben tener en cuenta durante la aplicación de la metodología?

**CEO:** Hay que tener cuidado con este tipo de empresas (familiares).

Los objetivos de los proyectos que se definen en la metodología a veces cambian radicalmente durante la ejecución. Por ejemplo, a veces se define como objetivo principal del proyecto la sustitución de la Dirección General en manos de la familia por la Dirección General Profesional. Se puede definir el proyecto así, pero a medida que estamos avanzando en ese proyecto, el proyecto cambia radicalmente porque se decide que no es así, que la función no está ahí. El proyecto cambia a definir bien la función de Dirección General, pero va a permanecer en manos de la misma persona que lo estaba haciendo.

Otras veces la dificultad no es tanto en la aplicación sino la flexibilidad. No siempre los empresarios familiares están acostumbrados al rigor de una metodología. Es importante contarles antes que para avanzar en el proyecto es necesario seguir un orden y que ellos jueguen un papel relevante. La interlocución con el líder del proyecto tiene que ser arreglada y ordenada. Las empresas que conocemos y con las que hemos estado trabajando les falta muchísimo orden. Meterles una metodología de golpe a veces puede causar cierta resistencia, pero la alternativa es mala. La alternativa es no meter la metodología y todavía es peor porque el caos sigue reinando.

Esas son las dos dificultades:

1. Entender que los objetivos de los empresarios familiares muchas veces cambian rápidamente y hay que adaptarse. Hay que volver hacia atrás. La metodología debe permitir volver a pasos atrás.
2. No siempre los empresarios familiares están acostumbrados a jugar dentro de un orden. Son bastante anárquicos y salvajes. La parte positiva que eso tiene es que han llevado sus empresas hasta donde las han llevado. Hay que ser capaces de trasladarla muy bien, explicarla muy bien para que no se asusten.

#### 12. E: Desde su experiencia, ¿qué riesgos y oportunidades asociados a la implementación de la metodología híbrida en el contexto de las empresas familiares logra identificar?

**CEO:** Los riesgos son los que te he comentado y no veo más.

En la aplicación de la metodología, lo principal no es solo la metodología, sino que trabajar así crea una cultura dentro de la organización. Crea una cultura de hacer las cosas con orden.

Una de las principales cosas que nos trasladan los clientes cuando trabajamos con el equipo es que en el momento que empezamos a poner orden en determinadas áreas, por ejemplo, marketing, comercial, exportación, estructura, orden y demás, ellos sienten que la forma de trabajar es mucho más sencilla. Al principio les cuesta, pero luego es muchísimo más sencilla, mucho más eficiente. Aquí ocurriría lo mismo.

Si nosotros somos capaces de hacer un proyecto de cambio con una metodología y lo enseñamos a las organizaciones, los señores clientes lo que van a percibir es una nueva forma de trabajar y por lo tanto puede transformarse en una oportunidad, me refiero a un cambio en la cultura de la empresa en la que las generaciones más jóvenes les gusta esa forma de trabajar y entonces la adopten como la forma de trabajar de la empresa. Entonces son más oportunidades que riesgos.

**13. E: ¿Considera que OTAGAINI cuenta con los recursos (humanos, tecnológicos, financieros) necesarios para la adopción de esta metodología?**

**CEO:** Los recursos tecnológicos sí, los financieros también. Los humanos también los tenemos, ya que la metodología va a resolver parte de eso también. Entonces para iniciarlo sí, para seguirlo también y luego para mejorarlo necesitaremos otra vez contar con expertos, como es el caso. Que nosotros fuéramos capaces de aplicarla, sí, que podamos diseñarla, no, OTAGAINI no es especialista en diseñar este tipo de metodologías.

**14. E: ¿En qué medida considera que la implementación de la metodología híbrida limitaría los riesgos de caer en actividades rutinarias y operativas a corto plazo (acompañamiento)?**

**E:** Vale, esta pregunta la vamos a obviar porque ya lo has respondido.

**15. E: ¿Considera que la metodología propuesta proporciona un marco robusto y adaptable para la gestión de proyectos de soluciones profesionales en el contexto de las empresas familiares?**

**CEO:** Sí, sí, de manera general, claro que sí. Precisamente porque cambia la cultura, es que muchos de los problemas de las empresas familiares son culturales, son de seguir una forma de trabajar histórica.

Uno de los grandes proyectos que tenemos ahora es así, la forma de trabajar ha ido bien, la empresa ha ido bien hasta y les sigue yendo bien, pero están muy acostumbrados a trabajar de una forma muy poco empresarial. Entonces cuando tú ves una empresa así no estamos hablando ni de organización, ni de sucesión, ni de cambio de control, estamos hablando de un cambio cultural, y el cambio cultural es la base luego de otros proyectos.

Entonces de manera general esta metodología puede servir para proyectos de soluciones profesionales a empresas familiares, todas tienen un denominador común, que necesitan mucho orden. Precisamente la aportación de valor está en el orden, con lo cual para nosotros es una herramienta muy válida.

**16. E: ¿Qué tan probable es que recomiende la implementación de esta metodología a otras organizaciones (colaboradoras) que enfrentan desafíos similares?**

**CEO:** A ver, la metodología en sí, nosotros la rodaremos, y lo que vamos a recomendar es que trabajar así es trabajar de manera más sencilla, lo que podemos recomendar también es a la persona que ha diseñado la metodología.

Seguramente esta metodología se puede aplicar a otras empresas colaboradoras con las que trabajamos, empresas que se dedican más al mundo de la inversión o la subvención, las ayudas, o empresas más de ingeniería pura, o empresas tecnológicas que se dedican a transformación digital o inversión digital.

Trabajamos con muchas empresas partners para nosotros, de diferentes estilos, porque nuestra forma de ver la vida es que no todos tenemos que saber hacerlo nosotros, entonces recomendar esta metodología sí, y ellos tendrán que ser capaces de adaptarla a cada caso particular, pero claro que sí, y lo haremos, las dos cosas, la metodología y la persona.

**E:** Vale, vale, gracias, pero eso es a los colaboradores, ¿y a la competencia no?

**CEO:** A la competencia no. Entendemos que la metodología no es nuestra, que está basada en una metodología y estándar internacional, entendemos que es del investigador y la propiedad intelectual es tuya, pero si lo estamos hablando desde el punto de vista de OTAGAINI puro, pues OTAGAINI no la recomendará a sus competidores, eso significa que la valora, pero sabemos que no nos podemos oponer, es así.

**E: Algún comentario adicional que quiera agregar.**

**CEO:** Creo que la metodología nos puede ayudar mucho, tras realizar los ajustes necesarios durante su implementación, eso seguro. Además, no solo eso, la investigación ha contribuido a hacernos identificar otras líneas de investigación relacionadas con este tema. Hay una línea de investigación muy avanzada que ha salido precisamente del desarrollo de esta metodología.

A medida que se ha estado desarrollando esta metodología para OTAGAINI, lo que vemos es que se podría empezar a trabajar también en sistemas que puedan ayudar a gente que tiene menos experiencia a poder mover este tipo de proyectos (los proyectos de OTAGAINI). Estos proyectos son muy complejos, cualesquiera de los tres son muy muy complicados.

La investigación ha cubierto una parte que es el desarrollo de una metodología para que nosotros podamos incorporar talento y podamos rodar mejor, pero se puede trabajar en sistemas que permitan a personas con menos experiencia aprender, o sistemas que puedan prescribirles qué es lo que tienen que tener en cuenta dentro de una empresa familiar, con quién tienen que hablar, con quién no, quiénes son los individuos que influyen más, cómo es una estructura familiar.

Con toda esa información de partida, y apoyándonos en la metodología desarrollada, se pueden desarrollar sistemas de aprendizaje utilizando la inteligencia artificial. La metodología en sí no recoge todas las buenas prácticas aplicadas como metodología de trabajo, o un sistema que aprenda de cada proyecto que hacemos, y esa es una herramienta que se puede diseñar y cumplimentar con esta.

Estamos pensando mucho en eso, ahora que tenemos metodología, ¿cómo podemos integrarla a sistemas que permitan ayudar a los gestores de este tipo de proyectos a tener disponibles conocimientos y buenas prácticas de otros proyectos pasados, y así potenciar su eficiencia?



## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1.1:</b> Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración Propia. ....	5
<b>Figura 1.2:</b> Relación entre los procesos en una organización. Fuente: Elaboración Propia.....	8
<b>Figura 1.3:</b> Evolución de la Calidad. Fuente: Elaboración propia. ....	10
<b>Figura 1.4:</b> Triangulo de Hierro. Fuente: PMI.....	11
<b>Figura 2.1:</b> Diagnóstico Empírico. Fuente: Elaboración Propia. ....	21
<b>Figura 2.2:</b> Diagrama Causa-Efecto. Fuente. Elaboración propia. ....	25
<b>Figura 3.1:</b> Estructura de Organización de un proyecto. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM <sup>2</sup> .....	38
<b>Figura 3.2:</b> Estructura de Organización de los proyectos de soluciones profesionales. Fuente: Elaboración propia. ....	40
<b>Figura 3.3:</b> Flujo de actividades de la fase de Inicio. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM <sup>2</sup> . 48	
<b>Figura 3.4:</b> Flujo de actividades de la fase de Planificación. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM <sup>2</sup> . ....	49
<b>Figura 3.5:</b> Flujo de actividades de la fase de Ejecución. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM <sup>2</sup> . .....	51
<b>Figura 3.6:</b> Flujo de actividades de la fase de Cierre. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM <sup>2</sup> . 52	



## **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1.1:</b> Comparativa entre Proyecto y Procesos. Fuente: Elaboración Propia a partir de PMI. ....	9
<b>Tabla 2.1:</b> Limitaciones identificadas y su impacto sobre los servicios. Fuente: Elaboración propia. ....	23
<b>Tabla 2.2:</b> Resumen comparativo. Fuente: Elaboración propia. ....	31
<b>Tabla 3.1:</b> Fortalezas de interés de los enfoques de PM <sup>2</sup> e ISO 21500. Fuente: Elaboración Propia. ....	33
<b>Tabla 3.2:</b> RASCI. Fuente: Metodología de Gestión de Proyectos PM <sup>2</sup> . ....	44
<b>Tabla 3.3:</b> Fases para un proyecto de soluciones profesionales. Fuente: Elaboración propia basado en la Metodología de PM <sup>2</sup> . ....	45
<b>Tabla 3.4:</b> Etapas del Proceso de Gestión de Riesgos. Fuente: Elaboración Propia. ....	58
<b>Tabla 3.5:</b> Diseño estructural de la Entrevista. Fuente: Elaboración Propia. ....	64

