

Tema 3

La calidad en la gestión de proyectos

- ▶ Calidad en gestión de proyectos
- ▶ Gestión de calidad en proyectos
- ▶ Herramientas de evaluación de la calidad del proyecto
- ▶ Los Recursos Humanos en el proyecto
- ▶ Equipos de trabajo
- ▶ El director del proyecto
- ▶ Motivación

OBJETIVOS:

- Determinar los elementos claves para garantizar la calidad de un proyecto
- Desarrollar un plan para la gestión de calidad de un proyecto

1. CALIDAD EN GESTIÓN DE PROYECTOS

En este tema determinaremos los elementos clave para garantizar la calidad de un proyecto; de esta forma, contaremos con las herramientas necesarias para desarrollar un plan que integre los factores de calidad en las diversas fases del proyecto. Asimismo, contaremos con una serie de actividades diseñadas para reforzar nuestros conocimientos teóricos.

1.1 Entendiendo la calidad

Entendemos el concepto de Calidad como “la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas” o como, según indica la Real Academia de la Lengua Española, la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permite juzgar su valor”. El concepto de “calidad” se encuentra aso-

ciado con los niveles de satisfacción que genera el producto o servicio en el abordaje de intereses, necesidades o preferencias. Por tanto, y partiendo de todo lo anterior, podemos considerar entonces la calidad como el conjunto de características o propiedades necesarias para considerar y valorar un producto o servicio; en el caso de los proyectos, se trata del **establecimiento de procesos para asegurar el cumplimiento de los alcances y objetivos, cumpliendo con lo establecido en tiempo, recursos y resultados**.

En cuanto a proyectos, corresponde a una acción organizativa y de medición constante de varias variables del proyecto.

1.2 Introducción a la calidad en proyectos

Los procesos de administración de la calidad en los proyectos tienen también como propósito asegurar la satisfacción del beneficiario o beneficiarios del proyecto y la minimización de desviaciones, cumpliendo con las características deseadas o solicitadas.

En cuanto a la calidad de los proyectos, debemos considerar los procesos incluidos durante su planificación, lo cual incluye:

- **Fijar los estándares de calidad:** definido el alcance del proyecto, debemos colocarlo como el estándar principal de calidad, de modo que: estándar de calidad = el logro del alcance.
- **Fijar las responsabilidades y administración del proyecto:** es parte de la selección del recurso humano del proyecto, pues los administradores del proyecto serán los responsables de los niveles de calidad del proyecto.

1.3 Seguimiento de la calidad del proyecto

El proceso del estudio o seguimiento de la calidad del proyecto debemos aplicarlo a todos los proyectos, independientemente de su naturaleza u objeto. Esta disciplina reconoce la importancia de:

- **La satisfacción del cliente:** entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).
- **La prevención antes que la inspección:** uno de los preceptos fundamentales de la gestión moderna de la calidad establece que la calidad se planifica, se diseña y se integra (y no se ins-

pecciona). Por lo general, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

- **La mejora continua:** el ciclo “planificar-hacer-revisar-actuar” es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming. Además, las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas por la organización ejecutante, tales como TQM y Six Sigma, deben mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto como la del producto del proyecto. Los modelos de mejora de procesos incluyen Malcolm Baldrige, OPM³® (Organizational Project Management Maturity Model) y CMMI® (Capability Maturity Model Integration).
- **La responsabilidad de la dirección:** el éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

En el proceso de planificación del proyecto debe incluir como fundamental el equipo o administrador de la calidad del proyecto, para que no suponga gastos adicionales para realizar cambios o redireccionamiento de las acciones.

2. GESTIÓN DE CALIDAD EN PROYECTOS

Ya hemos tenido un primer acercamiento a los objetivos y a la necesidad de llevar a cabo un proceso de gestión de la calidad de nuestros proyectos, ahora vamos a conocer los procesos que componen esta gestión.

RECUERDA

El proceso de gestión de la calidad guarda una estrecha relación con la gestión de costos y plazos del proyecto.

Los procesos incluidos en la planificación, el aseguramiento y el control de la calidad son complementarios e interdependientes para el levantamiento correcto de informes de calidad del proyecto.



2.1 Planificar la calidad

El proceso de planificación supone:

- La definición exacta del alcance.
- Definición de los costos (presupuesto).
- Definición clara del cronograma de desarrollo del proyecto.
- Registro de interesados: registro de intereses y características específicas esperadas del producto o servicio que genere nuestro proyecto.
- Registro de riesgos: es el registro de los riesgos planificados previamente, a ser considerados durante la ejecución.

2.2 Aseguramiento de la calidad

Implica realizar las auditorías correspondientes durante la ejecución del proyecto. Estas actividades las debe realizar un equipo o unidad destinada a estos análisis; también suelen generarse contratos a organizaciones externas al proyecto por este tipo de servicios de control y seguimiento, lo cual es garantía de mejora continua del proceso. Incluye actividades como:

- Plan de Dirección del proyecto, para gestionar la calidad y el mejoramiento del proyecto.
- Establecer métricas de calidad.
- Mediciones de control de calidad.
- Documentación del proyecto, en el cual se describa el sistema del proyecto y los aspectos o pasos necesarios para concretar el proyecto.

2.3 Control de la calidad

En este proceso se monitorean y registran los resultados de la ejecución de las actividades o tareas del proyecto, con la finalidad de evaluar y sugerir los cambios necesarios, en correlación de actividades ejecutadas, presupuesto ejecutado y resultados alcanzados en plazos específicos. Este proceso comprende:



El plan de dirección del proyecto, las métricas de calidad y las listas de control de calidad son procesos que también se incluyen en el aseguramiento de la calidad.

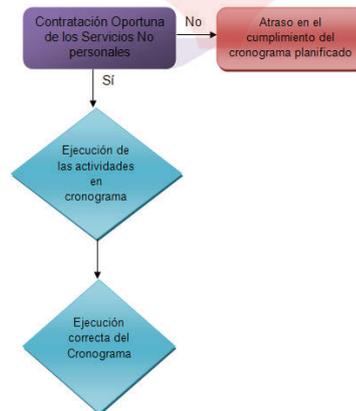
- Plan de dirección del proyecto
- Métricas de calidad.
- Listas de control de calidad.
- Mediciones de desempeño del trabajo.
- Solicitudes de cambios aprobados.
- Entregables generados.

3. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

A continuación, veremos algunas herramientas para la gestión y el control de la calidad. Los procesos que cumplen estas herramientas suelen realizarse de manera posterior al análisis de los datos y la valoración de estos; de esta forma se establecen la implementación o aplicación de soluciones, por lo que la mayoría de los problemas encontrados deberían estar contemplados en los riesgos previstos, durante la gestión de riesgos.

3.1 Diagrama de flujo

Esta herramienta es la diagramación de una serie de actividades o procesos que deben desarrollarse paso a paso, lo cual permite determinar en qué fase o momento del proyecto se encuentra, y su análisis nos informa del estatus del proyecto



3.2 Diagrama de control

Es una gráfica que muestra las variaciones en cuanto a las especificaciones del producto o servicio; permite evidenciar a grandes rasgos tendencias de declinaciones o incrementos. Observemos el siguiente ejemplo, considerando que por encima de 80 es un número aceptable para el desarrollo:



3.3 Hoja de recogida de datos

Es una hoja en la que se identifican la cantidad de veces que se repite una acción en un período de tiempo, en la cual pueden evidenciarse posibles fallos, o motivos de fallos, que puedan generarse en el alcance de nuestros proyectos; esto nos permitirá corregirlo a tiempo. Por ejemplo, consideremos una variable de la gestión humana del proyecto:

Tiempo	Falta de la unidad de dirección de la ejecución	Falta del equipo de seguimiento y supervisión	Totales
Mayo	I I I I I	I I	8
Junio	I I I	I	4
Julio	I I I I	I I I I I I	9
Totales	12	9	21

3.4 Histogramas

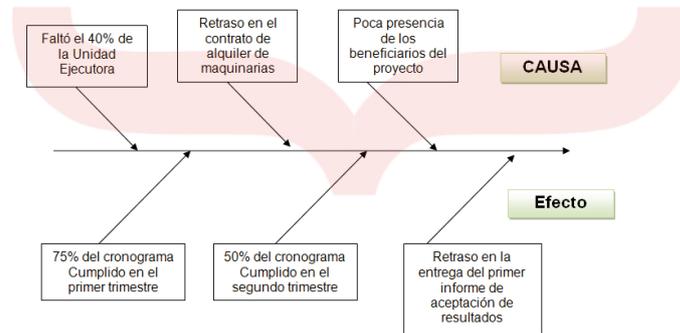
Muestra la distribución de frecuencias de una característica o un comportamiento críticos, ayuda a identificar la causa de problemas que se presenten. Por ejemplo, igual que en el caso anterior

atendiendo dificultades de gestión humana podemos evaluar porcentualmente, sabiendo que el número aceptable oscila entre el 10 y el 15%, podemos identificar claramente el problema en el presente histograma.



3.5 Diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa

Permite asociar la relación entre variables o situaciones que se presentan durante el proyecto y que tienen algún efecto que puede ser un problema potencial si no se atiende, veamos la siguiente relación:



3.6 Diagrama de Pareto

Es un histograma ordenado por frecuencia de ocurrencia; el rango de mayor a menor permite seleccionar una cantidad de causas a resolver para ejercer los cambios de forma más rápida y aprovechable.



RECUERDA

Las herramientas que pueden utilizarse para evaluar los proyectos son muchas, lo importante es aplicar varias herramientas que permitan visibilizar todos los aspectos abarcados por el proyecto.

4. LOS RECURSOS HUMANOS EN EL PROYECTO

La gestión de los recursos humanos de un proyecto es el **proceso mediante el cual se organizan los roles y las responsabilidades del talento humano** que va a trabajar en la ejecución y en todas las fases del proyecto. Supone la organización, gestión y conducción de los equipos responsables del proyecto.

4.1 Procesos de la gestión de Recursos Humanos

En este proceso se incluyen las siguientes acciones de dirección y liderazgo del proyecto:

- **Influenciar al equipo del proyecto:** implica estar atento a los factores de recursos humanos que podrían tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible. Esto incluye el ambiente de equipo, la ubicación geográfica de los miembros del equipo, la comunicación entre los interesados, las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización y otros factores humanos que podrían alterar el desarrollo del proyecto.

- **Comportamiento profesional y ético:** el equipo de dirección del proyecto debe estar atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea. Ejemplos de interacciones que requieren una planificación adicional, se incluyen las siguientes situaciones:
 - Una vez que los miembros del equipo inicial crean una estructura de desglose del trabajo (EDT), puede ser necesaria la incorporación al equipo de miembros adicionales.
 - A medida que se incorporan miembros adicionales, su nivel de experiencia o su falta de experiencia puede aumentar o disminuir el riesgo del proyecto, creando así la necesidad de actualizaciones adicionales a la planificación de riesgos.
 - Cuando las duraciones de las actividades son estimadas, presupuestadas, definidas en términos de alcance o planificadas antes de que se conozcan todos los miembros del equipo del proyecto y sus niveles de competencia, dichas duraciones pueden estar sujetas a cambios.

Los procesos que incluye la gestión de los Recursos Humanos son:

Gestión de recursos humanos
Planificación de los Recursos Humanos
Adquirir el Equipo de proyecto
Dirección del Equipo de proyecto
Desarrollar del Equipo de proyecto

4.2 Actividades de la planificación de recursos humanos

A continuación, pasamos a conocer las actividades que contemplan la planificación de recursos humanos; los demás procesos los conoceremos en secciones posteriores. Por tanto, las actividades que se encuentran incluidas en la planificación de los Recursos Humanos son:

- Planificar la dirección del proyecto.
- Establecer de forma clara los recursos que se necesitan para las actividades. Este proceso debe estar cubierto desde la planificación de gestión de los recursos humanos.
- Consideración de los factores ambientales de la institución, empresa, organización en cuanto a los recursos disponibles en ella.