

# Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



## MARCO METODOLÓGICO PARA GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS DE CONSULTORÍA CON DESARROLLO DE COMPETENCIAS (CDC)

### **INFORME DE INGENIERIA**

Para optar el Título Profesional de

### **INGENIERO DE SISTEMAS**

**LUIS ALBERTO FERNÁNDEZ AGUILAR**

Lima - Perú  
2005

*A Yolanda, mi madre, y a Romy, mi  
esposa. Las dos personas que más han  
influido en mi vida.*

## INDICE

	Pág.
<b>DESCRIPTORES TEMÁTICOS</b> .....	5
<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPITULO I - MARCO TEÓRICO</b> .....	11
<b>1.1 Gestión de Proyectos.</b> .....	14
<b>1.2 Perspectiva de Lenguaje / Acción.</b> .....	17
<b>1.3 Ingeniería Metodológica.</b> .....	20
<b>CAPITULO II - SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b> .....	22
<b>CAPITULO III - PROPUESTA METODOLÓGICA</b> .....	26
<b>3.1 Roles</b> .....	30
<b>3.1.1 Roles para personal Cliente.</b> .....	32
<b>3.1.2 Roles para el personal Consultor.</b> .....	33
<b>3.2 Actividades.</b> .....	36
<b>3.2.1 Fases.</b> .....	36
<b>3.2.2 Sub Fases.</b> .....	38
<b>3.2.3 Tipos de Sesión.</b> .....	39
<b>3.3 Formatos.</b> .....	43

3.3.1 Cronograma para elaboración de Propuestas.....	44
3.3.2 Hoja de Estimación de Horas – Consultor para Cotización..	46
3.3.3 Propuesta a Prospectos.....	48
3.3.4 Cronograma y Agenda para Gestión de Proyectos.....	50
3.3.5 Ficha de Procedimiento para actividades clave de CDC .....	52
3.3.6 Agenda de Taller.....	55
3.3.7 Reporte de Gestión.....	56
3.3.8 Memorandum de Riesgo.....	60
3.3.9 Reporte de Evaluación y Aprendizaje.....	63
<b>CAPITULO IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	66
4.1 Los productos o entregables deben implicar consenso y compromiso .....	66
4.2 Los productos o entregables se deben desarrollar en base a versiones.....	67
4.3 Las actividades y su secuencia no deben ser prescritas con mucho detalle.....	67
4.4 La Capacitación debe suministrarse de manera simultanea a la ejecución del proyecto, convirtiéndose este en un proceso de Desarrollo de Competencias .....	68
4.5 Las Metodologías representan una herramienta para Gestión del Conocimiento y el Desarrollo de Competencias.....	68
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	70

## DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Ingeniería Metodológica
- Balanced Scorecard
- Metodología
- Cuadro de Mando Integral
- Gestión Estratégica
- Metamodelos

## RESUMEN

El objetivo del presente informe es describir un marco metodológico para la gestión y desarrollo de proyectos de consultoría, el cual ha sido elaborado para la empresa consultora en Gestión Estratégica y Operacional M+S (Metodologías + Sistemas). Dicho marco es denominado "Consultoría con Desarrollo de Competencias (CDC)" y es aplicado en las actividades de Comercialización y Operaciones de M+S. El CDC toma conceptos de varias áreas, destacando los de productos y entregables (Gestión de Proyectos), los Ciclos de Coordinación entre clientes y proveedores (Perspectiva Lenguaje / Acción) y la estructuración de un método (Ingeniería Metodológica). La propuesta incluye además la experiencia en decenas de proyectos de consultoría realizados entre los años 2000 y 2005. El CDC prescribe Roles, Entregables y Actividades especificados de manera tal que puede decirse que es una "Meta -Metodología" dado que es una metodología para aplicar e implementar metodologías. Pone énfasis en el trabajo conjunto entre los especialistas proveedores del servicio y los clientes receptores del mismo, facilitando la creación iterativa y evolutiva del resultante final de cada proyecto de consultoría: el cambio ó mejora. Estas actividades incluyen aspectos de capacitación "Just in time" que realizan los consultores buscando que los clientes se involucren de manera activa en los procesos de análisis, diseño y solución. El CDC busca ser simple y práctico sin dejar de lado la profundidad, pudiendo ser también empleado por equipos de especialistas internos que hagan las veces de apoyo consultivo. Entre las conclusiones se destaca el que las metodologías son medios para la Gestión de Conocimiento (Knowledge Management) y que

las mejores prácticas deben ser insertadas en la metodologías de manera continúa.

## INTRODUCCIÓN

Los métodos y conceptos para gestión de proyectos han venido desarrollándose y estandarizándose de manera acelerada en los últimos años. Por su parte los métodos y conceptos para desarrollo de proyectos son específicos en función al tipo de proyecto y al producto que estos generan. El presente trabajo ha seleccionado ciertos elementos del área de conocimiento de Gestión de Proyectos para componer un meta - modelo bajo los principios de la Ingeniería Metodológica. Emplearemos el término más difundido, aunque impreciso, de marco metodológico como equivalente al término más riguroso de Meta – Modelo.

Este marco metodológico incluye también una generalización de las actividades y elementos propios del desarrollo de los proyectos de consultoría en Gestión Estratégica y Operacional. Para este fin hemos tomado conceptos de área de conocimientos denominado Perspectiva Lenguaje / Acción (Lenguaje / Action Perspective – LAP). Este ámbito, que algunos denominan Teoría de la Coordinación, aporta el énfasis especial que el CDC pone en las interacciones constantes entre consultores y sus clientes alrededor propiciando el compromiso y la claridad en la comunicación.

El CDC tiene entre sus objetivos principales, el contribuir a solucionar los objetivos contrapuestos de maximizar el valor entregado al cliente,  
minimizando las horas-



consultor. En análisis de la problemática de la consultoría y la síntesis de la experiencia lograda en este ámbito, permitieron identificar que tres problemas principales. Primero, el no enfocar el proyecto como una cadena de situaciones de consenso, dado énfasis a las interacciones entre clientes y consultores sólo en las partes iniciales y finales de los proyectos. Segundo, el no enfocar el proyecto de consultoría como un proceso iterativo – evolutivo mediante el cual se logran mejoras incrementales continuas en el entendimiento de la situación problema y en la creación de la solución respectiva. En su lugar se trata de desarrollar los productos intermedios y los finales, mediante procesos lineales. Finalmente, el no aplicar metodologías a la medida que establezcan un balance entre los aspectos que requieren especial detalle en las prescripciones, contra otros aspectos que solo deben ser prescritos de manera general. Es más común que se haga uso de metodologías complejas poco viables o por el contrario, que no se apliquen metodologías.

En la búsqueda de la solución se estableció primeramente la manera de describir una metodología en términos generales, es decir que pueda aplicar a diversas metodologías. En términos formales esto equivale a un Meta – Meta Modelo simple que consiste de 4 elementos: Las unidades de trabajo (Actividades), las unidades de productos (Entregables), los ejecutantes de las actividades (Roles) y los detalles o precisiones para cada uno de estos (Especificaciones). Este último concepto tiene especial importancia para el caso de los Formatos que tendrán los Entregables pues ello condiciona el accionar de los ejecutantes haciendo en ocasiones obvias las definiciones de Actividades y Roles.

A partir del Meta – Meta Modelo, se genera el CDC el cual es un Meta – Modelo pues establece una especificación genérica de la Metodología (la cual se define como un Modelo de Procesos) mediante la cual se gestiona y desarrollo un proyecto. Se presenta la aplicación del CDC mediante

ejemplos tomados de proyectos para implantar el Balanced Scorecard y una Metodología para Control Estratégico y de Gestión.

Las principales conclusiones establece que, a) Los Entregables deben implicar consenso y compromiso. b) Los Entregables se deben desarrollar en base a versiones. c) Las Actividades y su secuencia no deben ser prescritas con mucho detalle. d) La Capacitación debe suministrarse de manera simultanea a la ejecución del proyecto, convirtiéndose este en un proceso de Desarrollo de Competencias, y e) Las Metodologías representan una herramienta para Gestión del Conocimiento y el Desarrollo de Competencias.

Esta última conclusión es la principal por la implicancias que tiene para un empresa consultora. Documentación como la incluida en el presente documento facilita el registrar las mejores prácticas que los consultores identifican como parte de sus experiencias, a partir de la investigación, o mediante el intercambio con otros expertos. La naturaleza de las metodologías de ser procesos especialmente estructurados para la aplicación práctica, las hace vehículos de conocimiento entre los consultores. Adicionalmente facilitan el aprendizaje pues establecen maneras concretas de usar bases conceptuales. Esto es válido tanto para el entrenamiento de nuevos consultores, como para la capacitación del personal cliente. Las metodologías resultan ser una poderosa herramienta para aplicar la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management).

## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO

La construcción de metodologías es un área de conocimiento poco desarrollada en el ámbito de la gestión de negocios. Los temas más cercanos son aquellos relativos a la gestión de procesos pues, como se indica más adelante, una metodología puede entenderse como un modelo de procesos, es decir como un proceso altamente estructurado.

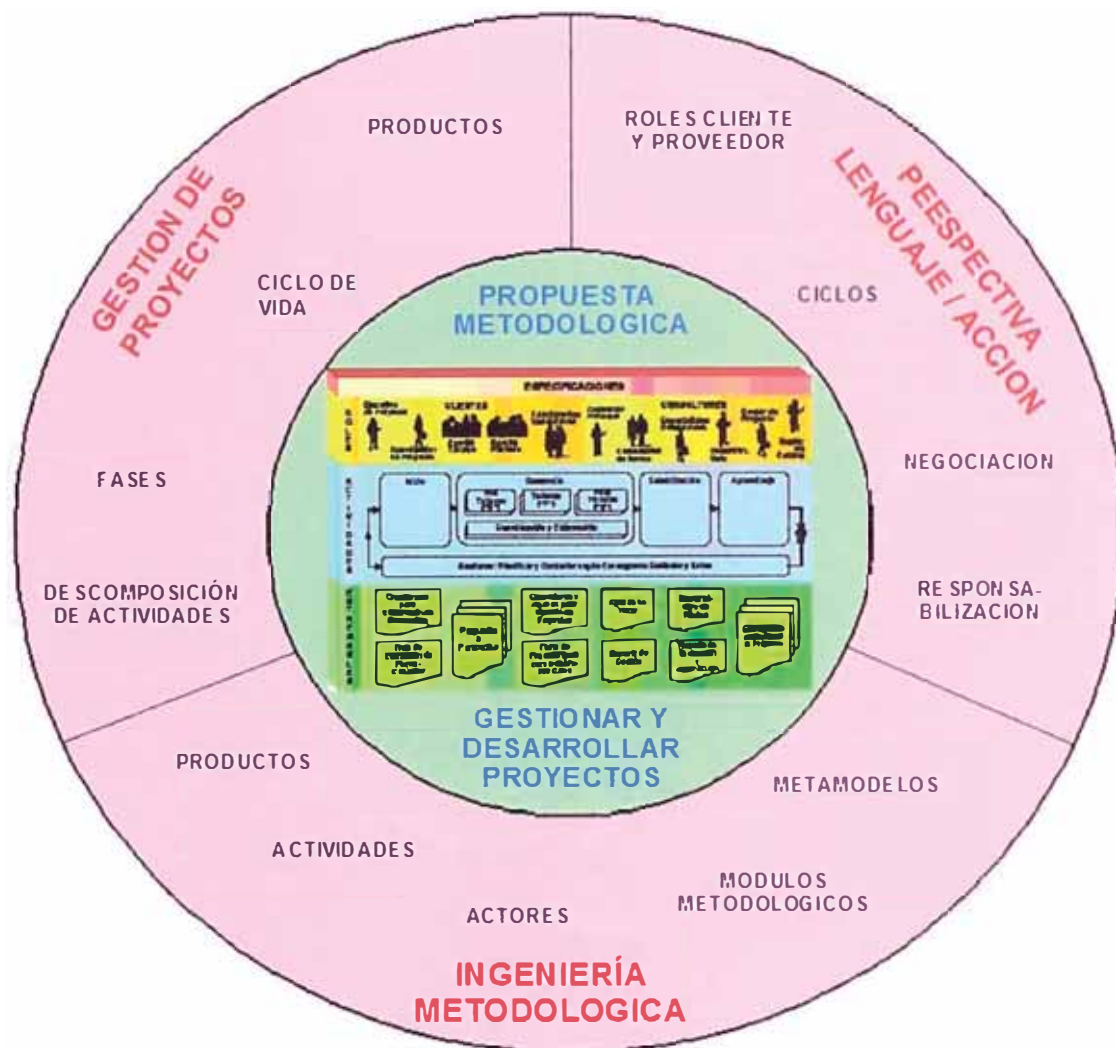
Un área dentro de la cual se han venido desarrollando principios generales respecto a metodologías, es la Ingeniería de Software<sup>1</sup>. En este campo hemos encontrado ciertas analogías útiles, aunque indirectas, entre los procesos de modelamiento de software y los procesos de modelamiento de estrategias, estructuras organizativas, procesos y puestos<sup>2</sup>.

Dado que no hemos encontrado metodologías que nos pueden servir de base de manera directa, es que hemos tomado ideas de áreas de conocimiento más globales como son las que presentamos en la Figura 1.

---

<sup>1</sup> Un ejemplo es el Rational Unified Process (RUP) cuya estructura incluye Actores, Artefactos y Procesos, elementos aplicables en diversos ámbitos. Por su parte el CMM (Capability Maturity Model) inicialmente aplicado a la Ingeniería de Software ha sido ya generalizado para la Ingeniería de Software mediante el CMMI (Capability Maturity Model Integrated). Finalmente, el enfoque propuesto por el movimiento denominado "Agile Development" (Cocburn, A) tiene puntos de contacto con la "Perspectiva Lenguaje / Acción" que se presenta como parte del Marco Teórico en relación a los procesos de negociación y coordinación entre roles clientes y roles proveedores.

<sup>2</sup> La naturaleza del proceso iterativo y evolutivo del modelamiento de software que se concreta mediante versiones, es aplicable al proceso creativo grupal de un equipo gerencial cuando modela un Mapa Estratégico u otros elementos empleados en Gestión Estratégica. Los conceptos de "Cohesion" y "Acoplamiento", tomado del Diseño Estructurado, son de utilidad como criterios para decidir la manera de agrupar actividades en Unidades, Procesos o Puestos.



**Figura 1. Marco Teórico y conceptos de base para la propuesta.**

(Fuente: Elaboración propia).

Se puede apreciar que son tres las áreas de conocimiento tomadas para el desarrollo propuesto. Dentro de cada área se han identificado los conceptos que mayor influencia han tenido sobre la propuesta presentada. Finalmente, al centro de la figura se representa la Propuesta Metodológica (CDC) mediante un diagrama que se mostrará con detalle en el siguiente capítulo.

Existen muchos aspectos particulares a cada proyecto, así como otros mas generalizables sobre los cuales se pueden fijar pautas que puedan ser reusadas de proyecto a proyecto y con ello propiciar el aprendizaje grupal. Las metodologías son uno de los principales medios para aplicar en la práctica la gestión del conocimiento. Sin embargo no existe mucha teoría acerca del desarrollo de metodologías y por ello hemos debido extrapolar ideas de otros campos de conocimiento. Por otra parte, la complejidad creciente en las organizaciones hace más vigente la necesidad de evitar la rigidez de enfoque y la necesidad de flexibilidad, traducida en este caso en la aplicación de metodologías a la medida a partir de ciertos componentes o bloques metodológicos. Lo más cercano al tema es lo que se viene denominando "Ingeniería Metodológica Situacional"<sup>3</sup>.

El presente trabajo busca generar valor tanto para la empresa consultora como para los clientes. Esto significa el poder desarrollar un proyecto de consultoría con la menor cantidad de horas – consultor y que a la vez brinde el mayor retorno de la inversión para el cliente. Para ellos hemos combinado la investigación con la asimilación de las experiencias logradas en decenas de proyectos en que se aplicó el CDC.

---

<sup>3</sup> La emergente área de conocimiento denominada "Ingeniería Metodológica" contiene corrientes de pensamiento que enfatizan la necesidad de construir metodologías contingencialmente tomando componentes de otras previamente definidas. Ver "Towards a Generis Model for Situational Method Engineering, Jolita Ralyé, Rébecca Deneckere, Colette Rolland (2000).

## 1.1 Gestión de Proyectos.

Existe un buen nivel de formalización en este ámbito gracias a las prescripciones del Project Management Institute (PMI), el cual es reconocido a nivel mundial como autoridad en el tema. El PMI actualiza periódicamente la “Guía para el Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Proyectos” o “PMBOK Guide” por sus siglas en inglés. A continuación presentamos las definiciones y conceptos con mayor vinculación al presente trabajo<sup>4</sup>.

### Proyecto.

Es un esfuerzo temporal realizado para producir un producto o servicio único. Temporal, debido a que cada proyecto tiene un inicio y término específico; y único, ya que el producto o servicio debe ser diferente de una manera evidente en comparación a otros de su misma naturaleza.

En contraposición, las operaciones son también grupos de actividades al igual que los proyectos, con la diferencia que estas no tienen un inicio o término definidos y sus resultados, siendo generados de manera continua, resultan similares entre sí.

---

<sup>4</sup> Se ha realizado una traducción libre del “Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)” Project Management Institute. USA 2004

## **Gestión de Proyectos.**

Es la utilización de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas aplicadas a las actividades del proyecto, con el fin de alcanzar o exceder las expectativas de los grupos de interés (stakeholders) relativos a dicho proyecto

Los grupos de interés son todas aquellas personas u organizaciones que obtendrán algún beneficio o perjuicio del proyecto. Estos participantes asumen roles relativos a la gestión del proyecto.

## **Fases de un Proyecto y su Ciclo de Vida**

Fase: Es una subdivisión del Proyecto que concluye con uno o más entregables. Estos son elementos tangibles. P.e.: Un estudio de factibilidad, el diseño detallado, un prototipo.

Ciclo de Vida: Se refiere al proyecto completo, pero en términos que facilitan entender dónde termina. P.e.: En que momento los resultados serán parte de la “operaciones” rutinarias. Nótese que no se emplea el término “Etapa” como en otras fuentes.

## **Proceso**

Es una red de actividades que generan un resultado (a partir de ciertas entradas).

Un Proyecto puede ser descrito como una red de Procesos que interactúan mediante los resultados que genera cada uno. Los procesos de un proyecto pueden dividirse en dos categorías principales:

a) Procesos de Gestión de Proyectos.-

Dirigidos a describir y organizar el trabajo a realizar y

b) Procesos Orientados al Producto.

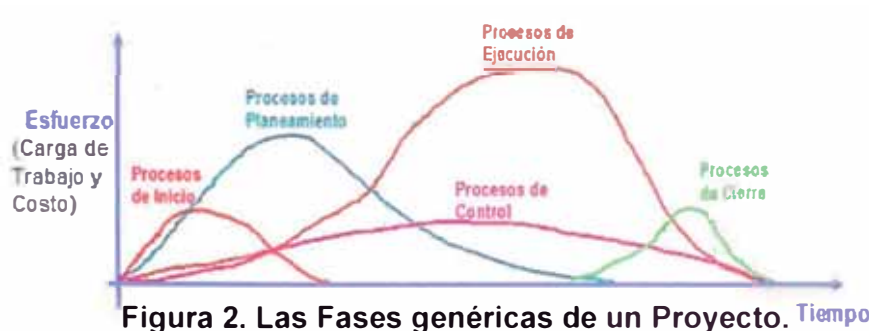
Dirigidos a especificar y crear el producto final del proyecto.

Para gestionar con éxito un proyecto, se deben enfocar las interacciones entre los participantes. Las decisiones sobre un proceso afectan a otros procesos y no siempre de manera obvia: P.e.: La definición de alcance, con la definición de costos o con la motivación del equipo de trabajo.

### Los grupos de Procesos.

Son agrupaciones de uno o más procesos en que pueden organizarse los Procesos de Gestión de Proyectos. Son aplicables a cada Fase o a todo el Proyecto. Estos grupos resultan siendo a su vez procesos más genéricos, interrelacionados por los resultados que uno entrega al otro.

La PMBOK Guide establece que un proyecto puede ser entendido como una estructura de procesos cuya forma general se puede apreciar en la Figura 2.



**Figura 2. Las Fases genéricas de un Proyecto.**

(Fuente: "Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)". USA, 2004)



## **1.2 Perspectiva de Lenguaje / Acción.**

Se trata de un enfoque sobre la manera de entender y modelar los procesos organizativos<sup>5</sup>. Estos no son vistos únicamente como redes de transformación de entradas en salidas, sino como secuencias que deben cubrir necesariamente cuatro fases, a fin de asegurar la eficacia del proceso mediante interacciones entre un agente cliente y un agente proveedor (externos o internos a la organización). En la Figura 3 se puede apreciar estas fases organizadas como un Ciclo de Coordinación entre un Cliente y un Proveedor.

---

<sup>5</sup> Scherr, A.L.; "A new approach to business process"; IBM Systems Journal. Vol 32 No 1. 1993.



**Figura 3. El Proceso como Ciclo de Coordinación**  
(Fuente: "A Recipe for Business Process Management".  
Peter G.W. Keen. USA, 2002)

### **El Ciclo de Coordinación.**

En el primer estado, Preparación, se identifican todas las conversaciones de coordinación que se producen para convertir las necesidades del cliente en una solicitud para el proveedor. Este estado se cierra a partir de una acción del cliente al declarar la intención de requerir algo del proveedor, moviendo el ciclo al estado de Negociación.

En el estado de negociación el proveedor realiza el equivalente a una gestión de venta y cierre, usando para ello técnicas y competencias particulares para cada industria y mercado. Cuando se llega a un acuerdo el ciclo se mueve al estado de Suministro.

En el estado de Suministro comienza la fase de operación, donde el proveedor dispara su logística operacional para entregar el producto

requerido por el cliente. Cuando todos los compromisos están cumplidos, el proveedor declara entregados y terminados los productos y servicios, moviendo el ciclo al estado de Aceptación.

En el estado de Aceptación se inicia la fase de evaluación, donde el cliente analiza, evalúa y declara satisfacción por el cumplimiento de todos los compromisos, cerrando así el ciclo de negocio.

### **El Cliente y la Comunicación como prioridades.**

A partir de un ciclo general de coordinación podemos modelar la visión general de cualquier proceso de negocio. A partir del ciclo general de coordinación es factible comenzar a identificar los ciclos de coordinación o conversaciones para la acción en cada cuadrante, hasta tener la red de coordinación de todo el proceso de negocios.

Este enfoque profundiza la tendencia de modelar los procesos teniendo al inicio y al final de los mismos al cliente. Por el contrario, resta énfasis al procedimiento para relevar a las personas y los compromisos que estas asumen. Ello es afín al concepto "accountability" que viene siendo muy usado en gestión de negocios para expresar el estado por el cual se da por entendido que una persona debe rendir cuenta de algo que aceptó previamente.

La Perspectiva Lenguaje / Acción parte de bases afines a las áreas de conocimiento relativas al comportamiento humano, los fenómenos mentales, el lenguaje y sus implicancias en la intencionalidad y la acción<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Estas vinculaciones y otras de índole filosófica se pueden sondear en "Propiedades nucleares de los fenómenos mentales según Searle: intencionalidad, subjetividad, semánticidad" de Asunción ÁLVAREZ RODRÍGUEZ. Revista de Filosofía. Vol. 27 Núm. 2. España. (2002):

### 1.3 Ingeniería Metodológica.

El Diccionario de La Real Academia Española establece dos acepciones para el término Metodología: "Ciencia del método" y "Conjunto de métodos", siendo esta última la de mayor difusión. En el mismo diccionario la definición de método dice "Modo de hacer ... con orden". A su vez la palabra Orden es definida como "Colocación de las cosas en el lugar que les corresponde". En el ámbito de la racionalidad organizativa, "el lugar que les corresponde" estaría asociado con el concepto de "óptimo" o "satisfactorio".

#### **Metodología.**

A partir de estas bases y considerando que el concepto debe ser útil para obtener mejores resultados en determinadas actividades, para fines del presente trabajo hemos definido Metodología como:

*"Convenciones para organizar las actividades de un equipo de personas buscando que sus resultados se logren de manera óptima".*

#### **Metodologías y Procesos.**

Las menciones a actividades y resultados hacen notar que existe similitud entre la noción de "proceso optimizado" y el de metodología. Podemos decir que una metodología es un tipo de proceso. Esto es consistente con el hecho que en el ámbito de la Ingeniería de Software, donde las metodologías han tenido mayor tratamiento teórico, existen muchos marcos normativos que emplean el concepto de proceso en vez de metodología. Tal es el caso del CMMI del Software Engineering Institute, el RUP de Rational

Inc., ITIL, COBIT, entre otros. En todos estos casos el tema de fondo es la búsqueda de la optimización o la mejor manera de organizar ciertas actividades buscando eficacia, eficiencia y calidad.

### **Ingeniería Metodológica Situacional.**

Precisamente del ámbito de la Ingeniería de Software ha surgido un cuerpo de conocimientos sobre la mejor manera de construir metodologías y que se viene llamando "Ingeniería Metodológica"<sup>7</sup>. Dentro de este cuerpo de conocimientos viene tomando forma un subconjunto de ideas bajo el nombre de "Ingeniería Metodológica Situacional".

### **Familia de Metodologías.**

Por otra parte, empleamos el término Familia de Metodologías para dar énfasis a los elementos comunes que comparten un grupo de Metodologías, los cuales son:

- Un marco conceptual o conjunto de definiciones.
- Un marco metodológico para gestión y desarrollo del proyecto (como el CDC).

---

<sup>7</sup> Prakash, N., Bhatia, M.P.S. "Generic Models for Engineering Methods of Diverse Domains.

## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En el ejercicio de la consultoría se presenta una versión de la contraposición típica entre los objetivos del Cliente y los del Proveedor en la búsqueda de las mejores relaciones Valor / Costo para cada uno. En este caso los clientes esperan que el conocimiento de los consultores, su valor principal, sea transferido y aplicado con el mayor beneficio para el negocio. Por su parte, los consultores desean cubrir o superar dichas expectativas. Sin embargo, el aspecto en conflicto surge con la necesidad de minimizar las horas persona asignadas para el proyecto, dado que este es el componente principal de sus costos.

Resulta entonces necesario que los consultores apliquen un conjunto de prácticas que establezca una solución satisfactoria al dilema anterior: Es decir, maximizar el valor para el negocio del cliente derivado de la aplicación del conocimiento de los consultores, a la vez que se minimizan las horas persona que estos dedican.

A partir de la experiencia, tema del presente trabajo, se presentan las causas que usualmente han impedido lograr dicha solución:

**Poco trabajo en equipo entre Consultores y Clientes.**

Los proyectos de consultoría, al igual que toda iniciativa de mejora, debe tener como resultado final un cambio en la manera como se realizan ciertas actividades. Para definir e implementar este cambio es necesario vincular dos equipos de expertos: los que dominan las metodologías y marcos conceptuales relativos al tema, y los que dominan los detalles de las operaciones a ser cambiadas. Estos últimos son usualmente los ejecutantes de tales operaciones. Ambos tienen capacidades sinérgicas que deben ser aplicadas de manera tal que incremente la eficacia y la eficiencia del proyecto. Por otro lado, la participación de los receptores del cambio en la definición del mismo, los hace más proclives a implementarlo. Es necesario pues el trabajo en equipo entre los expertos y los receptores del cambio.

Sin embargo, la falta de experiencia de los consultores, o la falta de una metodología adecuada lleva a que estos en ocasiones empleen el enfoque que algunos denominan "take order". Luego de realizar un levantamiento de datos en amplio contacto con los clientes, los consultores se concentran por un tiempo prolongado realizando muy poco contacto con el cliente para desarrollar la solución a proponer. Este enfoque reduce las opciones de corregir errores de percepción que se han filtrado durante el levantamiento y errores de concepto en aspectos de la solución desarrollada. Adicionalmente, los clientes se sienten menos comprometidos con la propuesta dado la poca participación que han tenido en su concepción.

**Proceso secuencial en el aprendizaje y en la creación.**

El levantamiento de datos usualmente se realiza mediante entrevistas y revisión de documentos. Siendo este un proceso de aprendizaje, es conveniente seguir ciclos que permitan a los consultores realizar un

perfeccionamiento continuo de los modelos conceptuales que formal o informalmente van construyendo. Esto lleva a la necesidad de regresar a consultar a los entrevistados para validar lo aprendido mostrándoles representaciones (gráficos, textos, etc.) de dichos modelos conceptuales. Para dicha validación, los clientes deben pasar por un proceso de comprensión de tales representaciones lo cual implica también eventuales defectos en el entendimiento. Es por ello que la naturaleza del proceso debe llevar a iteraciones. Sin embargo, es muy usual que en la búsqueda de minimizar plazos y costos se siga una secuencia lineal en el levantamiento de datos, con pocos momentos de validación.

El diseño de los cambios o mejoras, representa un hito previo a la implementación de los mismos. Este diseño se realiza mediante un proceso creativo. Este tipo de procesos difícilmente pueden seguir una secuencia preestablecida de pasos. El diseño también surge de iteraciones sucesivas que realizan los participantes, mediante las cuales conducen un proceso evolutivo que concluye cuando el equipo logra una definición suficientemente buena y aunque rara vez óptima. Sin embargo, muchos planes de acción para proyectos de este tipo no consideran la naturaleza iterativa y evolutiva de los procesos creativos grupales.

### **Excesiva estructuración y a la vez falta de detalle.**

Es reconocido que las metodologías complejas son poco viables. Luego de implantadas en una organización o equipo de trabajo, difícilmente se mantienen en el tiempo y tienden a dejar de usarse. Es necesario pues definir metodologías simples y esto con frecuencia se logra con metodologías a la medida de cada caso.



Las corporaciones de consultoría cuentan con metodologías amplias que cubren distintos aspectos de un proyecto. Para aplicar la simplificación de estructuras es necesario contar con la experiencia necesaria para adaptarlas y complementarlas. La idea es llegar a una metodología a la medida mediante un proceso de extracción de los aspectos menos relevantes con el fin de lograr la simplicidad. Por otra parte, el complementar una metodología hace necesario dar énfasis a detalles que no vienen en la metodología estándar, sino que deben ser generadas según la naturaleza y a la medida del caso<sup>8</sup>.

Existe poca experiencia en las prácticas afines a lo que hemos descrito como Ingeniería Metodológica. Tal falta de conocimiento lleva a que los procesos que siguen los consultores sean menos eficaces y eficientes.

La propuesta metodológica que se presenta busca cubrir las causas descritas, así como otros aspectos que tienden a mejorar la calidad de la solución a la vez que reducen los costos de la misma.

---

<sup>8</sup> GOLDKUHL, Göran. "Method Integration as a Learning Process", CMTO, Linköpings University (1997)

### CAPITULO III

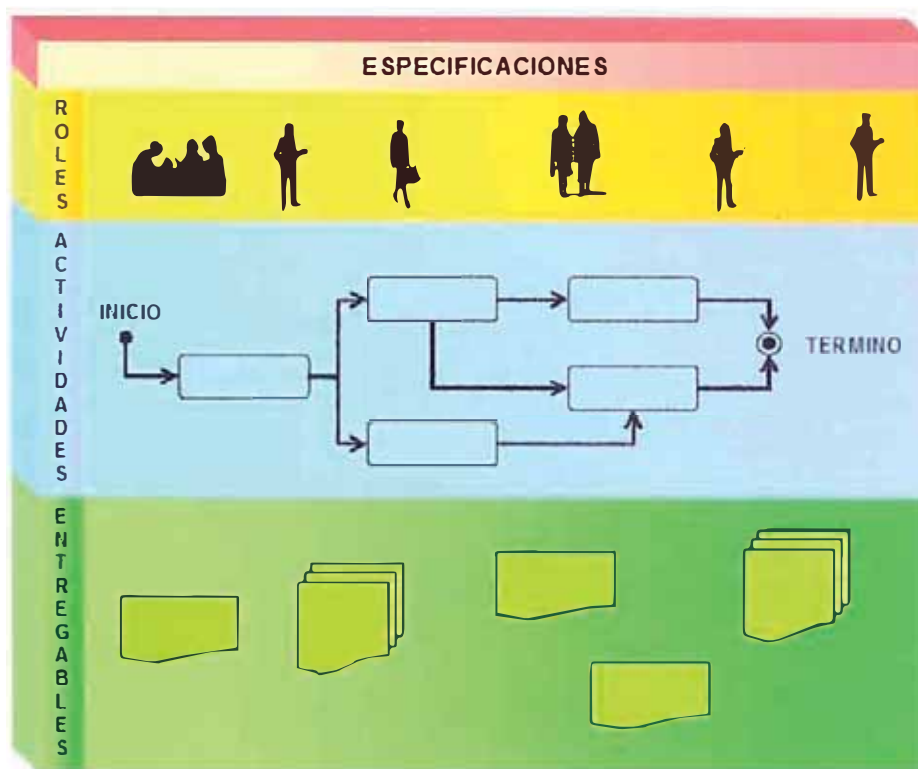
#### PROPUESTA METODOLÓGICA

Considerando que una *metodología es un modelo de procesos*, la especificación de un modelo para representar un conjunto de metodologías sería un meta – modelo. La propuesta metodológica que presentamos (CDC) es pues un meta – modelo dado que describe la forma general de diversas Metodologías para Gestión y Desarrollo de Proyectos de Consultoría. Cada una de estas metodologías corresponden a los elementos de una familia de metodologías.

Para fines de mostrar ejemplos de la aplicación del CDC emplearemos la familia de Metodologías para Gestión Estratégica y Operacional (Corporate Performance Management – CPM) que M+S ha desarrollado. De esta familia se toman extractos para componer las Metodologías a la Medida empleadas para un proyecto específico. A continuación los componentes de la Familia de Metodologías para CPM que usaremos en los ejemplos de aplicación de la propuesta: A tales componentes se llama también Productos Metodológicos:

- Implantación del Balanced Scorecard (BSC)
- Control Estratégico y Control de Gestión (CGE)

Por su parte, la estructura del CDC esta compuesta por los tipos de elementos que se presentan en la Figura 4: Roles, Actividades, Entregables, y las Especificaciones detalladas para cada uno de estos componentes. Esta descripción genérica es también un modelo ó mas propiamente dicho, un modelo para describir Meta – Modelos. Los Meta – Modelos son tanto el CDC, como cada uno de los Productos Metodológicos que este integra para generar los Modelos o Metodologías específicas. A partir de la revisión de los conceptos de Ingeniería Metodológica<sup>9</sup>, así como de lo aprendido a partir de nuestra experiencia práctica, se ha desarrollado este Meta – Meta – Modelo cuyos fundamentos detallados están fuera del alcance del presente informe.



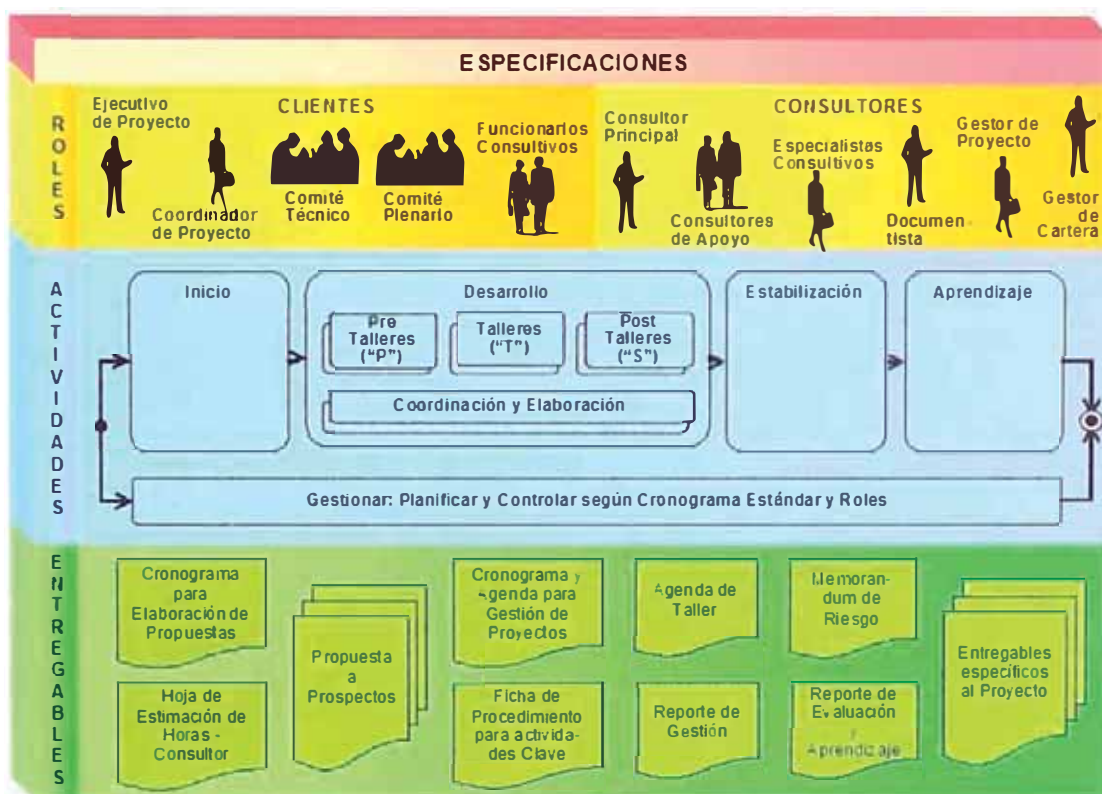
**Figura 4. Meta – Meta – Modelo de componentes de una metodología.**

(Fuente: Elaboración propia).

<sup>9</sup> HOMMES, Bart-Jan em "Assesing the Quality of Business Process Modelling Techniques" Delft University of Technology (2000)

Es importante destacar que entre las Especificaciones de los 3 componentes presentados, son especialmente útiles los Formatos de los Entregables. Tales Formatos facilitan la realización de las Actividades por parte de los responsables de los Roles y pueden hacer obvias ciertas prescripciones..

La Figura 5 representa el CDC a manera de aplicación de modelo anterior. Como se puede apreciar, se incluyen nombres propios para Roles, Actividades y Entregables. El cuerpo principal del presente informe esta compuesto por las Especificaciones respectiva para estos 3 tipos de elementos. Los Entregables serán descritos en base a sus Formatos dado la importancia ya mencionada, lo cual se traduce en la facilidad para transmitir las prescripciones al Cliente y a nuevos Consultores.



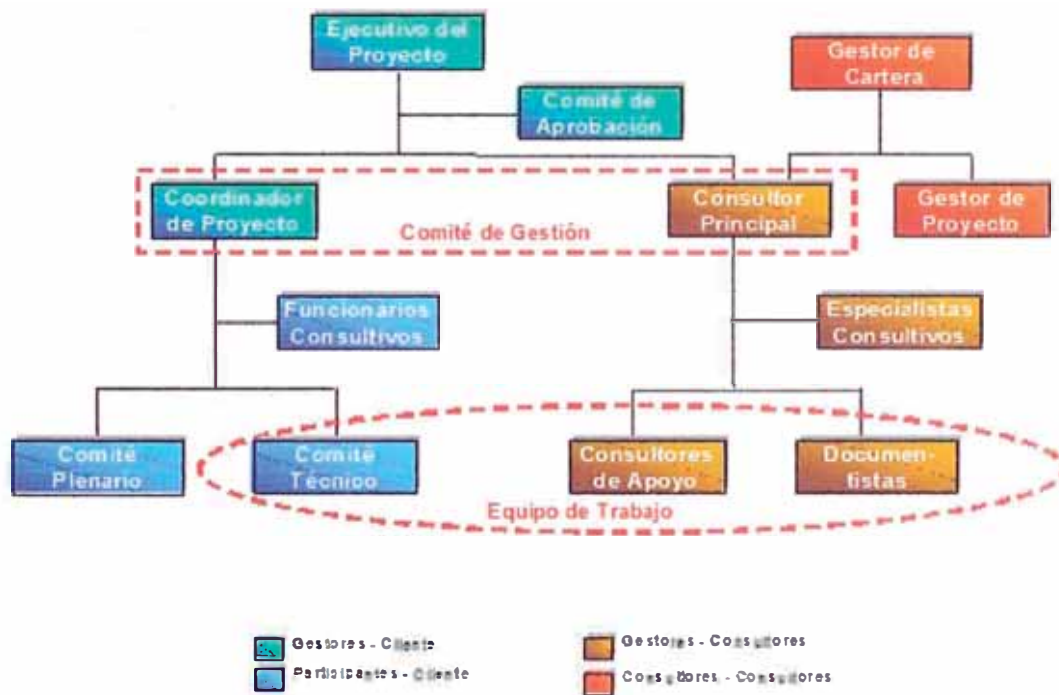
**Figura 5. El Meta – Modelo CDC. Una Metodología Genérica para Gestión y Desarrollo de Proyectos de Consultoría.** (Fuente: Elaboración propia).

Hemos visto oportuno mostrar la propuesta metodológica y su aplicación de manera simultánea. De hacerlo de manera secuencial, la exposición de los métodos hubiera tenido que: a) prescindir de ejemplos, b) emplear ejemplos de aplicaciones diversas, o c) emplear ejemplos de una aplicación única distinta a la empleada. Cada uno de estos casos es menos conveniente que la opción elegida, por hacer más difícil el entendimiento de la propuesta (a y b) o por hacer el documento extenso y redundante. Por ello, a medida que presentamos las prescripciones de Formatos, Roles y Actividades haremos referencia al caso práctico. Dicho caso práctico está tomado de una Metodología para Implantación del Balanced Scorecard. La especificación completa de esta metodología escapa al alcance del presente informe. Por ello sólo mostramos algunos elementos como parte de los ejemplos.

De la misma manera, el CDC es presentado mostrando los elementos más representativos. Por otra parte el CDC, es un conjunto de elementos en constante evolución (Ver la Fase de Aprendizaje), del cual se está tomando la versión vigente a la fecha del presente informe.

### 3.1 Roles.

Son conjuntos de responsabilidades que deben ser asignadas a personas o equipos de personas. Una persona puede asumir más de un rol. En cada rol se presenta de modo puntual la o las responsabilidades básicas. En la figura 6 se muestra una estructura organizativa típica empleada por la familia de metodologías. En los siguientes acápites se explican los roles principales, los cuales según el tipo de proyecto pueden tomar formas y nombres específicos.



**Figura 6. Estructura y Roles para un proyecto de consultoría aplicando CDC.**

(Fuente: Elaboración propia.)

Las Metodologías a implantar pueden ser aplicadas según las siguientes alternativas en relación al equipo de participantes que facilitará y conducirá el proyecto:

- a) A cargo de personal interno que posea la competencias requeridas, el cual interactuará con la alta gerencia a lo largo del proyecto. Este es el caso en el cual la organización posee una unidad, cuya madurez y disponibilidad de tiempo le permite cubrir los requerimiento de las metodologías a emplear sin necesitar apoyo de consultores externos. En este caso se cuenta con un equipo consultor interno.
- b) A cargo de personal interno apoyado por un equipo consultor externo que brinde conocimiento, experiencia o disponibilidad de tiempo. Este es el caso cuando la unidad responsable no esta del todo madura, la cultura interna requiere un mediador neutral o cuando la carga de trabajo interna es alta.
- c) Asignando la conducción a un equipo consultor externo el cual interactúe directamente con la alta gerencia a lo largo del proyecto. Este caso se presenta cuando no existe una unidad responsable en la especialidad del tema de la consultoría. En tales situaciones, es necesario que al concluir el proyecto se definan responsabilidades para las funciones mínimas y así asegurar las actividades claves para el control estratégico.

A continuación se subdividen los roles en dos grupos según el tipo de personal al que serán asignados. El primero, corresponde a personal al que denominaremos "Cliente" de esta Metodología. Estos serán ejecutivos o funcionarios que participarán en la Formulación Estratégica debido al conocimiento que poseen de las operaciones institucionales o por el nivel de liderazgo que gozan. El segundo grupo corresponde a personal (externo o interno) al que denominaremos "Consultor", el cual puede pertenecer a alguno de los tres grupos en las alternativas mencionadas anteriormente.

### **3.1.1 Roles para personal Cliente.**

#### **Comité Técnico.**

Revisar previamente la información que se le suministrará al Comité Plenario así como las actividades que les serán requeridas.

Facilitar flujos de información y logística.

Ejemplo: Puede tener dos miembros, el Jefe de la Unidad de Planeamiento y uno de los profesionales que lo apoyan, o por el contrario, la gerencia a quién reporta. Ello depende del nivel que tenga la función en la organización.

#### **Coordinador de Proyecto.**

Coordinar la definición de necesidades así como la revisión de resultados.

Supervisar y facilitar actividades del Comité Técnico.

Ejemplo: El mismo jefe de Planeamiento o el profesional de apoyo.

#### **Comité Plenario.**

Asimilar los Métodos e Información que suministrarán los consultores para realizar actividades de Análisis y Síntesis dirigidas a generar los productos establecidos para el proyecto.

Ejemplo: El Comité de Gerencia con algunos de los ejecutivos que les reportan.



### **Ejecutivo de Proyecto.**

Realizar intervenciones claves buscando hacer evidente la importancia del proyecto.

Decidir eligiendo por una de las alternativas, ante situaciones de falta de consenso en el Comité Plenario.

Ejemplo: El Gerente General.

### **Funcionarios Consultivos.**

Suministrar conocimiento especializado para enriquecer los resultados del Proyecto. Usualmente son expertos en algún aspecto del negocio, los cuales no se encuentran participando en ninguno de los Comités por diversas razones.

Ejemplo: El responsable de la Unidad de Estudios Económicos, cuyo rango no hizo conveniente incluirlo en el Comité Plenario y cuyas funciones o competencias llevaron a que no participe en el Comité Técnico.

#### **3.1.2 Roles para el personal Consultor.**

Entendemos por Rol a un conjunto de responsabilidades que se encuentran asociadas a competencias requeridas para poder ejecutarlas satisfactoriamente.

Este concepto tiene una connotación fuerte respecto a la independencia entre lo que debe hacerse y quién lo hará. También tiene fuerza respecto a la multiplicidad de asignaciones que puede tener un persona. Propician además que se entiendan como asignaciones temporales. Un Rol puede entenderse como una Macro Responsabilidad o grupo de Responsabilidades. Permite organizar las responsabilidades de una manera

mucho más flexible que cuando se asignan estas a los puestos o a las personas. Pueden ser la base de “Responsabilización” (Accountability).

### **Consultor Principal.**

Desarrollar los componentes principales de los productos establecidos para el proyecto.

Revisar los componentes complementarios desarrollados por los consultores de apoyo e integrarlos en los productos establecidos para el proyecto.

Ejemplo: Un consultor senior con experiencia como facilitador de sesiones de planeamiento.

### **Consultores de apoyo.**

Complementar las actividades de los Consultores Principales por delegación o por especialización.

Ejemplo: Un consultor junior con experiencia en la herramienta de software de apoyo a la metodología de Control Estratégico y Control de Gestión.

### **Especialistas Consultivos.**

Suministrar conocimiento especializado para enriquecer los resultados del Proyecto. Usualmente son los expertos en las Metodologías a emplear o en el giro del negocio del cliente.

Ejemplo: Un profesional sin experiencia en procesos de planeamiento pero con amplio conocimiento del giro del negocio del cliente.

**Gestor de Proyecto.**

Planificar y Controlar las actividades del Proyecto.

Propiciar que los Participantes cumplan sus respectivos Roles y Responsabilidades bajo los criterio de calidad esperados.

Ejemplo: Uno consultor senior con dominio de la Metodología de Gestión de Proyectos de la consultora y del CDC.

**Gestor de Cartera.**

Manejar situaciones críticas y supervisión general del Proyecto.

Es equivalente al "Gerente a cargo" por parte de la consultora y tiene una cartera de proyectos a su cargo.

Ejemplo: Uno de los socios de la empresa consultora. En el caso de un equipo consultivo interno puede ser el Gerente de la unidad técnica (Procesos, Calidad, TI, etc.) o el mismo Gerente General en una empresa MYPE.

**Documentistas.**

Procesar información y apoyar en la elaboración de los productos o entregables..

Ejemplo: Un asistente que procesa las encuestas empleadas en algunas actividades del proyecto y además es el responsable de ensamblar diversos archivos para luego imprimir y obtener el Informe Final.

### 3.2 Actividades.

Según lo indicado, las metodologías son un tipo de proceso. Específicamente, las metodologías son procesos estructurados y normalizados. Es en este ámbito en que encontramos la utilidad de emplear algunos conceptos de la Perspectiva Lenguaje / Acción. Dado que los productos o resultados de las metodologías empleadas son creaciones grupales, resulta especialmente importante fijar un patrón que formalice la búsqueda del consenso o la validación de los avances que se van realizando.

El mismo énfasis en la coordinación, se encuentra también en los enfoques más recientes de la teoría relativa al diseño de software<sup>10</sup>. Este ámbito ha desarrollado conceptos y técnicas aplicables a otros procesos creativos no estructurados. Por otro lado, el nivel de rigurosidad que se viene empleando para sustentar y aplicar estos conceptos, es igual o mayor al que el autor ha encontrado en los desarrollos conceptuales relativos a la gestión de negocios.

La secuencia de actividades que presentamos centra su atención en las interacciones entre este el equipo de especialistas o consultores, y los equipos de dueños o usuarios del producto creativo que se viene desarrollando (Comité Técnico y Comité Plenario).

#### 3.2.1 Fases.

Con estos fines es que cada proyecto se subdivide en las siguientes fases<sup>11</sup>:

<sup>10</sup> En nota previa se comentó que Agile Development es un área de conocimiento que da relevancia a la comunicación entre los participantes como medio de coordinar sus actividades, sugiriendo que las metodologías (otro medio de coordinar) sean "ligeras" o basadas en principios generales, con menos precisiones normativas.

<sup>11</sup> Las tres primeras fases coinciden con los procesos del ciclo de vida genérico que presenta el GPMBOK del Project Management Institute (PMI).

**Inicio.**

La fase en la cual se organiza el inicio de las actividades y se confirma las expectativas del equipo cliente y la manera como será cubierto por el equipo consultor (interno o externo).

Ejemplo: Las actividades de organización del proyecto y las coordinaciones iniciales con el cliente. Podría incluir también un bloque mayor de actividades (Sub Fase) por el cual se desarrolle y apruebe un plan de trabajo detallado.

**Desarrollo.**

Es la fase principal y a la vez la más extensa. Mediante ella se generan los productos o entregables materia del proyecto.

Ejemplo: La secuencia de actividades, organizadas en dos Sub Fases y que enlazan extractos de dos componentes de la familia de metodologías para Gestión Estratégica mencionadas: el desarrollo del modelo Balanced Scorecard y la metodología para Control Estratégico. Estas actividades toman a modo de insumo la documentación de los resultados de la Creación de la Estrategia Básica y el Análisis Estratégico.

**Estabilización.**

Permite confirmar que los requerimientos han sido cubiertos. Eventualmente se perfeccionan los productos generados. Por excepción será necesario regresar a la Fase de Desarrollo.

Ejemplo: Las actividades para las coordinaciones dirigidas a perfeccionar el Informe Final, a partir de las observaciones del cliente, para luego oficializar el cierre del proyecto.

### **Aprendizaje.**

Es una fase opcional. Se refiere a una o varias reuniones de evaluación de los resultados para generar conocimiento que pueda ser aplicado a proyectos futuros. Puede activarse semanas después de terminarse la fase de Estabilización, en caso sea necesario esperar resultados más maduros del cambio organizativo. Si el proyecto no tuvo ocurrencias que pudieran generar aprendizaje significativo, no se realiza esta fase.

Ejemplo: Un proyecto problemático que se quiere analizar para evitar situaciones similares a futuro. Por el contrario, puede someterse a análisis un proyecto exitoso para buscar la manera de replicar lo que se hizo bien.

### **3.2.2 Sub Fases.**

Al interior de cada Fase se pueden establecer segmentos que representan procesos de creación de un producto o entregable importante para el proyecto. Por lo general, cada Sub Fase corresponde a los extractos de un componente metodológico que ha sido ensamblado en la metodología a la medida que se vienen aplicando. Esta metodología a la medida se expresa en la secuencia establecida por el Cronograma General. Normalmente las Sub Fases se establecen dentro de la Fase de Desarrollo y se identifican mediante letras en mayúsculas ("A", "B", ....)

Ejemplo: La primera Sub Fase puede ser: "A. Desarrollar la Formulación Estratégica aplicando BSC - Nivel 1", y la siguiente: "B. Implantar Metodología para Control Estratégico."

### 3.2.3 Tipos de Sesión.

Dicho proceso creativo tiene como eje una secuencia de sesiones de trabajo en equipo entre el personal proveedor y el personal cliente. Estas sesiones corresponde a los tipos: Pre-Taller, Taller y Post-Taller. En la Figura 7 se esquematizan cuatro tipos de sesiones, las tres primeras con el equipo cliente y la cuarta entre los miembros de equipo consultor.

Estas sesiones son diseñadas para realizar la capacitación y la consultoría en paralelo y no de modo secuencial. Ello es usual al introducir modelos de gestión como el Balanced Scorecard, para el cual se realiza una fase de entrenamiento a los ejecutivos antes de empezar el Planeamiento Estratégico. El CDC superpone ambos procesos con lo cual se incrementa la calidad de los resultados llegando los participantes a desarrollar competencias que luego pueden aplicar solos o con menor apoyo de los especialistas.



**Figura 7. Los Cuatro tipos de Sesiones.**

Fuente: Elaboración Propia

### **Pre Talleres.**

Sesiones con el Comité Técnico o con otros funcionarios del Cliente. Usualmente son establecidas para Organizar y Planificar el proyecto, y levantar datos en el campo u oficinas. Sin embargo, la aplicación más importante es para presentar versiones iniciales, prototipos de los entregables o productos a generar. Mediante trabajo en equipo entre el Comité Técnico y los Consultores, se revisan dichos prototipos buscando mejorarlos y obteniendo una versión más madura. El tiempo promedio de estas sesiones es de 1.5 horas. Dada la corta duración de estas sesiones, es de esperar que las versiones de los productos sólo representen insumos catalizadores del trabajo en las sesiones tipo Taller, dado que estos no empezarán desde cero. Estas sesiones también tienen la naturaleza de



reuniones para acordar los materiales y el procedimiento de entrenamiento que se empleará

Ejemplo: En el segundo Pre Taller de la Sub Fase A (Codificación: AP2), el Consultor Principal presenta versiones bastante preliminares, a modo de ejemplo, del Mapa Estratégico y de la Matriz Estratégica. Esta elaboración ha sido realizada con algún otro consultor en una o más reuniones de Coordinación y Elaboración (detalladas mas adelante). Para ello han debido revisar la documentación que expresa el Análisis Estratégico, la Creación de la Estrategia Básica y en general el Plan Estratégico vigente, para luego haber validado sus conclusiones y entendimiento con el Comité Técnico en el Pre Taller previo (AP1).

En el Pre Taller AP2 se aplica conocimiento específico del Comité Técnico para perfeccionar el Mapa y Matriz Estratégicos que serán presentados al Comité Plenario en un Taller (AT1) establecido para continuar el proceso creativo y evolutivo.

### **Talleres.**

Son sesiones con el Comité Plenario, el cual puede incluir otras personas cuyo aporte se considere necesario. Se encuentran establecidas con la intención de obtener las versiones finales de los productos o entregables. Adicionalmente permiten involucrar en el cambio a personas claves en la organización con el fin de facilitar la posterior implementación. Por lo general, los acabados finales o detalles de forma de los productos son dejados como temas pendientes para ser tratados en los Post Talleres. Eventualmente se deja también pendientes aspectos de fondo sobre los cuales no ha sido posible lograr consenso en el Taller. Estos casos son definidos con el Ejecutivo de Proyecto.

Un componente importante de estos talleres es la capacitación, por la cual los participantes reciben bloques de teoría antes de cada dinámica en que la

aplicarán al tema que se viene desarrollando con los consultores. En este caso, el desarrollo de la Formulación Estratégica o la implantación de la metodología para Control Estratégico.

Ejemplo: El Consultor Principal presenta las bases conceptuales de la Metodología para Formulación Estratégica usando BSC y a modo de ejemplo emplea las versiones preliminares del Mapa y Matriz Estratégicos elaboradas conjuntamente con el Comité Técnico (Pre Taller AP2). Esta es la parte de capacitación, para los cuales emplea todas las técnicas y medios de un curso típico. Luego conduce la sesión de manera que los ejecutivos apliquen el conocimiento adquirido “just in time” para cuestionar, perfeccionar o cambiar totalmente la documentación presentada. Ver en 2.3 Ejemplos de la Agenda del Taller y del Procedimiento para conducir la misma, donde se muestra mayores detalles.

### **Post Talleres.**

Sesiones con el Comité Técnico o con otros funcionarios del Cliente. Usualmente son establecidas para: Complementar la transferencia de Conocimiento, Hacer seguimiento al trabajo de los participantes y Proporcionar Coaching y Feedback al personal del Cliente.

Ejemplo: En el Post Taller AS1 (“Mejorar el Modelo BSC con detalles finales”), el Consultor Principal presenta la consolidación que ha realizado de los resultados de un Taller previo (AT1 y eventualmente AT2 si el primero no fue suficiente). Esta información también podría haber sido enviado previamente al Comité Técnico para permitir una revisión mas profunda. En ambas alternativas el Post Taller AS1 tiene como resultados una lista de mejoras que se aplicarán al Mapa y Matriz Estratégicos.

## **Coordinación y Elaboración.**

Permiten acelerar los procesos de aprendizaje y adaptación propios de cada proyecto de este tipo, además de definir bases sobre las cuales cada miembro del equipo pueda desarrollar las responsabilidades específicas a cada rol. A partir de estas sesiones se elaboran resultados intermedios a ser empleados durante las sesiones con el personal Cliente. Estas Reuniones de Coordinación y Elaboración pueden ser virtuales, desde el punto de vista de aplicar Internet y teléfono para el intercambio de opinión, información y conocimiento entre los consultores, los cuales podrían estar elaborando componentes distintos de los productos finales.

Ejemplo: Se mencionó que previos a los Pre Talleres AP1 y AP2 se deben haber realizado reuniones de Coordinación y Elaboración para analizar documentación de insumo y luego para elaborar las versiones iniciales del Mapa y Matriz Estratégicos. También será necesario reuniones similares para revisar los resultados de la consolidación de los Talleres asociados al tema. Así mismo, otras reuniones para elaborar el Informe Final de la Formulación Estratégica a partir de la lista de mejoras solicitadas por el Comité Técnico.

### **3.3 Formatos.**

La estructura y definición de los Entregables o Productos establecen guías para la acción, lo cual es una definición de metodología. Si un Entregable no es definido en términos de su estructura, las guías no serán del todo detalladas. La tarea de llenar un formato conduce a quien la realiza, a efectuar pequeños análisis, decisiones y acciones en un determinado sentido. En cierta medida, los formatos cumplen la función de señales de dirección en las carreteras. Es así como estos capturan partes importantes de una metodología. Por el contrario, las metodologías que dan poco énfasis a los formatos son usualmente genéricas y no prescriben el detalle necesario

para la aplicación de sus propuestas. Los beneficios de los formatos se potencian cuando se aplica “plantillas”, es decir formatos pre – llenados con contenido a modo de ejemplo o que tiende a repetirse en la mayoría de casos. Dada la importancia de los entregables en cualquier proceso, los formatos deben incluir aquellos que son más importantes. A continuación presentamos los formatos que el área de Comercialización y luego el Gestor del Proyecto deben ir elaborando durante la gestión de una oportunidad de negocio y de un proyecto de consultoría respectivamente. Según el tipo de proyecto, las actividades de desarrollo específicas, determinadas por la familia de metodologías en aplicación, determinan otros entregables y en consecuencia otros formatos, los cuales son parte de un trabajo adicional al presente.

### **3.3.1 Cronograma para elaboración de Propuestas.**

Es una hoja Excel, cuyo formato se presenta en la Figura 8 y que permite establecer las Fases, Sub Fases y las Sesiones que marcarán las coordinaciones con el personal Cliente.

### Cronograma General

**Cliente:** KISCO  
**Proyecto / Etapa:** Implantar el Proceso de Gestión Estratégica  
**Consultor Principal:** Ma. Cristina Castro (mcastro@metodologias.net)  
**Gestor de Proyecto:** Hector Nopo (hnopo@metodologias.net)  
**Gestor de Cartera:** Luis Fernández (lfernandez@metodologias.net)  
**Leyenda para Tipos de Sesión:** P= Pre-Taller. T= Taller. S= Post Taller.  
**Sesiones tipo "P" y "S", con Comités Técnicos. Tipo "T", con Comités Plenarios**

Fases / Sub-Fases / Sesiones	Tipo de Sesión	Nro de Sesiones	Notas	Semanas							
				1	2	3	4	5	6	7	8
				04-Jul	11-Jul	18-Jul	25-Jul	01-Ago	08-Ago	15-Ago	22-Ago
<b>INICIO</b>		1									
Definir Participantes y Actividades Iniciales. Adaptar Metodología a la medida	P	1									
<b>DESARROLLO</b>											
<b>A. Desarrollar la Formulación Estratégica aplicando BSC - Nivel 1 (Ver Metodología en Anexo - BSC)</b>		7									
Complementar levantamiento de datos - Plan Estratégico vigente y otros	P	1									
Presentar Prototipos de Mapa Estratégico y Matriz Estratégica	P	1									
Desarrollar Mapa y Matriz Estratégicos y designar responsables de Objetivos	T	1									
Perfeccionar la Matriz Estratégica y designar responsable de Indicadores e Iniciativas	T	2									
Mejorar el Modelo BSC con detalles finales	S	1									
Presentar Informe: Formulación Estratégica aplicando BSC	S	1									
<b>B. Implantar Metodología para Control Estratégico (Ver Metodología en Anexo - CGE)</b>		6									
Complementar levantamiento de datos - Procesos actuales de Control	P	1									
Asesorar en la carga de Fichas de Indicadores e Iniciativas al CMI	P	1									
Revisar Metodología para Control Estratégico usando el CMI	T	1									
Simular Comité de Control Estratégico usando el CMI - Piloto	T	1									
Asesorar en las mejoras a las Fichas de Indicadores e Iniciativas del CMI	S	1									
Presentar Informe: Metodología para Control Estratégico	S	1									
<b>ESTABILIZACION</b>											
Coordinar el Cierre del Proyecto	S	1									

Figura 8. Cronograma tipo

### **3.3.2 Hoja de Estimación de Horas – Consultor para Cotización.**

Es una hoja Excel que permite presupuestar las horas dedicadas por cada Consultor la cual se basa en las definiciones del Cronograma presentado en la Figura 8, en particular en las cantidades de cada tipo de sesión (Pre Taller, Taller o Post Taller). Por simplicidad, en dicha figura no presentamos algunas columnas que permiten establecer una estimación de las Horas Persona (HP), las cuales presentamos en la Figura 9. En esta última figura, han tenido que ocultarse las columnas relativas a las barras tipo Gantt por la misma razón de simplicidad.

Los datos de HP indicadas en la Figura 9 son empleadas en la hoja mostrada en la Figura 10. Esta hoja incluye formulas que representan criterios para las estimación de las horas que se presupuestarán por cada consultor. También contiene información respecto a las reglas para obtener los honorarios. La confidencialidad de esta información nos llevan a no ampliar detalles sobre estos cálculos. Por las mismas razones hemos insertado datos ficticios.

### Cronograma General

**Cilente:** KISCO  
**Proyecto / Etapa:** Implantar el Proceso de Gestión Estratégica  
**Consultor Principal:** Ma. Cristina Castro (mcastro@metodologias.net)  
**Gestor de Proyecto:** Hector Nopo (hnopo@metodologias.net)  
**Gestor de Cartera:** Luis Fernández (lfernandez@metodologias.net)  
**Legenda para Tipos de Sesion:** P= Pre-Taller. T= Taller. S= Post Taller.  
**Sesiones tipo "P" y "S", con Comités Técnicos. Tipo "T", con Comités Plenarios**

HP por Taller (T) 3.0  
 HP por Pre o Post Taller (P): 1.5  
 HP oficina / HP en Cliente: 2.0

HP Gestión	15.0
HP de Base	90.0
Semanas	15
Sesiones	15

Fases / Sub-Fases / Sesiones	Tipo de Sesion	Nro de Sesiones	Notas
<b>INICIO</b>		1	
Definir Participantes y Actividades Iniciales. Adaptar Metodología a la medida	P	1	
<b>DESARROLLO</b>			
<b>A. Desarrollar la Formulación Estratégica aplicando BSC - Nivel 1 (Ver Metodología en Anexo - BSC)</b>		7	
Complementar levantamiento de datos - Plan Estratégico vigente y otros	P	1	
Presentar Prototipos de Mapa Estratégico y Matriz Estratégica	P	1	
Desarrollar Mapa y Matriz Estratégicos y designar responsables de Objetivos	T	1	
Perfeccionar la Matriz Estratégica y designar responsable de Indicadores e Iniciativas	T	2	
Mejorar el Modelo BSC con detalles finales	S	1	
Presentar Informe: Formulación Estratégica aplicando BSC	S	1	
<b>B. Implantar Metodología para Control Estratégico (Ver Metodología en Anexo - CGE)</b>		6	
Complementar levantamiento de datos - Procesos actuales de Control	P	1	
Asesorar en la carga de Fichas de Indicadores e Iniciativas al CMI	P	1	
Revisar Metodología para Control Estratégico usando el CMI	T	1	
Simular Comité de Control Estratégico usando el CMI - Piloto	T	1	
Asesorar en las mejoras a las Fichas de Indicadores e Iniciativas del CMI	S	1	
Presentar Informe: Metodología para Control Estratégico	S	1	
<b>ESTABILIZACION</b>			
Coordinar el Cierre del Proyecto	S	1	

Horas en Oficinas del Cliente	Peao de Fase / Sub Fase
4.5	5%
4.5	
43.0	30%
4.5	
4.5	
9.0	
18.0	
4.5	
4.5	
36.0	45%
4.5	
4.5	
9.0	
9.0	
4.5	
4.5	
4.5	5%
4.5	

**Figura 9. Columnas con Horas Persona (HP) complementarias al Cronograma**







**Figura 11. Carátula de Propuesta a Prospectos**



**Figura 12. Estructura de Propuesta a Prospectos**



## Componentes principales de la Solución

- 1. Para enfrentar las necesidades anteriores, se establecerá una **Metodología a la medida, simple y práctica**, que combine **extractos** de los siguientes componentes metodológicos:
  - a. Metodología para la Formulación Estratégica con Balanced Scorecard (BSC).
  - b. Metodología para Control de Gestión (CGE).
- 2. Como medio de desarrollar **Fases claves de la Metodología a la Medida** y como medio de **transferencia de conocimiento** se aplicará nuestra Metodología para Consultoría con Desarrollo de Competencias (CDC).
- 3. Como **herramienta de software** para implantación inicial del Cuadro de Mando Integral (CMI) se implantará un sistema básico en **Excel**.

En los siguientes slides encontrará información sobre cada componente.

**Figura 13. Especificación de los elementos de la Familia de Metodologías a aplicar en la Propuesta a Prospectos.**

### **3.3.4 Cronograma y Agenda para Gestión de Proyectos.**

El Cronograma puede tener varias versiones a lo largo del proyecto, siendo la versión inicial aquella incluida en la propuesta. A partir de esta versión, las coordinaciones de la Fase de Inicio con el cliente y un análisis más detallado por parte del equipo de consultores, se genera un Cronograma de inicio del proyecto que incluye fechas específicas, horas para las primeras sesiones y eventualmente algún cambio en la secuencia de Sub Fases y sesiones. El Gestor de Proyecto es el responsable de obtener este cronograma.

Como hemos indicado, las sesiones son el eje de la secuencia de trabajos y su naturaleza lleva a que deban ser incluidas en las agendas de los participantes. Para ello cada 7 a 12 días debe coordinarse las fechas y horas de las siguientes sesiones. Luego el Gestor de Proyecto debe asegurar que los datos de fechas y horas se vayan generando con la frecuencia indicada.

Así mismo, deberá actualizar el Cronograma según los cambios que se encuentren necesarios durante la ejecución del proyecto. En la Figura 14 se muestra una versión del Cronograma, usando las columnas adicionales para registrar las fechas y horas mencionadas.

## Cronograma General

**Cliente:** KISCO

**Proyecto / Etapa:** Implantar el Proceso de Gestión Estratégica

**Consultor Principal:** Ma. Cristina Castro (mcastro@metodologias.net)

**Gestor de Proyecto:** Hector Ñopo (hnopo@metodologias.net)

**Gestor de Cartera:** Luis Fernández (lfernandez@metodologias.net)

**Leyenda para Tipos de Sesión:** P= Pre-Taller. T= Taller. S= Post Taller.

**Sesiones tipo "P" y "S", con Comités Técnicos. Tipo "T", con Comités Plenarios**

Fases / Sub-Fases / Sesiones	Tipo de Sesión	Nro de Sesiones	Notas	Fecha	Hora
<b>INICIO</b>		1			
Definir Participantes y Actividades Iniciales. Adaptar Metodología a la medida	P	1		21-Nov	09:00
<b>DESARROLLO</b>					
<b>A. Desarrollar la Formulación Estratégica aplicando BSC - Nivel 1 (Ver Metodología en Anexo - BSC)</b>		7			
Complementar levantamiento de datos - Plan Estratégico vigente y otros	P	1		23-Nov	15:00
Presentar Prototipos de Mapa Estratégico y Matriz Estratégica	P	1		28-Nov	15:00
Desarrollar Mapa y Matriz Estratégicos y designar responsables de Objetivos	T	1		30-Nov	09:00
Perfeccionar la Matriz Estratégica y designar responsable de Indicadores e Iniciativas	T	2		02-Dic	09:00
Mejorar el Modelo BSC con detalles finales	S	1			
Presentar Informe: Formulación Estratégica aplicando BSC	S	1			
<b>B. Implantar Metodología para Control Estratégico (Ver Metodología en Anexo - CGE)</b>		6			
Complementar levantamiento de datos - Procesos actuales de Control	P	1			
Asesorar en la carga de Fichas de Indicadores e Iniciativas al CMI	P	1			
Revisar Metodología para Control Estratégico usando el CMI	T	1			
Simular Comité de Control Estratégico usando el CMI - Piloto	T	1			
Asesorar en las mejoras a las Fichas de Indicadores e Iniciativas del CMI	S	1			
Presentar Informe: Metodología para Control Estratégico	S	1			
<b>ESTABILIZACION</b>					
Coordinar el Cierre del Proyecto	S	1			

**Figura 14. Columnas con Fechas y Horas programadas para las agendas.**

### **3.3.5 Ficha de Procedimiento para actividades clave de CDC**

No es posible normalizar todas las actividades del suministro de metodologías y en especial las relacionadas con procesos tan poco estructurados como los relativos a la Gestión Estratégica y Operacional, rubros principales de M+S. Sin embargo, existen partes claves de las actividades de los consultores que se han venido normando. Esto es una forma de capturar conocimiento la cual es parte de la prácticas de Gestión de Conocimiento aplicadas por M+S. En la Figura 13 se muestra un ejemplo muy representativo pues establece las guías a seguir por el Consultor Principal cuando hace la función de facilitador en una de las reuniones del Comité Plenario en que se tratará de dar forma final a elementos claves del modelo BSC.

Ficha de Procedimiento			
Código:	BSC - 4.1	Revisión:	00
Título:	Desarrollar Mapa y Matriz Estratégicos.	Estado :	En elaboración
Proceso Vinculado:	Realizar Gestión Estratégica		
Descripción	Permite obtener el Mapa Estratégico y la Matriz Estratégica. Cubre las actividades a realizar con el Comité Plenario durante dos Talleres de aproximadamente 3 horas cada uno. Estos pueden desarrollarse durante dos medios días o mediante una jornada completa.		

Paso	Actividades	Responsable	Plazos
1	Presentar las bases conceptuales de Balanced Scorecard al Comité Plenario de Ejecutivos utilizando como fuente de ejemplos los prototipos desarrollados previamente para Mapa Estratégico y Matriz Estratégica (A)	Consultor Principal	30 minutos
2	Explicar la Dinámica "Mapa Estratégico" indicando la manera como cada Equipo de Trabajo empleará como base el prototipo para desarrollar propuestas de cambios al mismo. Organizar la distribución física de los Equipos, distribuir los materiales y dar inicio a la dinámica (B).	Consultor Principal	15 minutos
3	Analizar el prototipo de Mapa Estratégico así como la documentación de apoyo que se hubiera distribuida. Compartir propuestas individuales y negociar aquellas que serán	Cada uno de los miembros de los Equipos	30 minutos

	presentadas al Comité Plenario de Ejecutivos de Trabajo como las de consenso por parte del Equipo de Trabajo (C).		
4	Dar por concluida la dinámica y pedir a representantes de cada Equipo que expongan y sustenten sus propuestas de cambios al Mapa Estratégico. Moderar el debate y análisis buscando identificar y precisar aquellas propuestas que gozan de mayor sustento.	Consultor Principal	45 minutos
5	Dar por finalizada la sustentación y presentar el Mapa Estratégico de consenso, si este fuera posible de obtener en el momento, o las propuestas de consenso a partir de las cuales este Mapa será elaborado posteriormente.	Consultor Principal	30 minutos
6	Realizar la Dinámica "Matriz Estratégica" siguiendo una secuencia similar a la realizada para el Mapa Estratégico (Pasos 2 a 5).	Consultor Principal	180 minutos

Notas:	
A	Los Prototipos de Mapa Estratégico y Matriz Estratégica fueron desarrolladas por los Consultores para luego ser validadas por el Comité Técnico.
B	El Comité Técnico definió la conformación de los Equipos de Trabajo previamente al taller.
C	La información de apoyo a distribuir puede ser: La Visión, Misión, Análisis FD-OD, y en general la documentación del Plan Estratégico anterior.

**Figura 15. Ficha de Procedimiento**

### 3.3.6 Agenda de Taller.

Como se puede apreciar en la Ficha de Procedimiento de la Figura 15, el CDC impulsa el desarrollo en equipo de procesos creativos de la siguiente manera: toma prototipos de los entregables elaborados por los Consultores y el Comité Técnico para ser analizados y obtener versiones más completas. Es así como estas gozan del mayor consenso que permite el procedimiento del Taller. Como se ha indicado antes, si el consenso total no es posible, el Ejecutivo de Proyecto es quien decide la alternativa a tomar para llegar al producto final.

En la Figura 16 se muestra un ejemplo del formato de Agenda, el cual incluye elementos de normalización complementarios para los segmentos del Taller, así como la Información de apoyo que recibirá el Comité Plenario.

#### Agenda Talleres B1 y B2 - Planeamiento Estratégico 2006 - 2008

Inicio	Fin	Min.	Segmento
09:00	09:30	00:30	Presentación del contenido del taller
09:30	09:35	00:05	Presentación - Prototipo de Mapa Estratégico
09:35	10:15	00:40	Revisión - Prototipo de Mapa Estratégicos
10:15	10:30	00:15	Coffe Break
10:30	10:50	00:20	Propuestas - Mapa Estratégico
10:50	11:10	00:20	Validación Mapa Estratégico
11:10	11:20	00:10	Presentación - Prototipo de Matriz Estratégica
11:20	12:20	01:00	Revisión - Prototipo de Matriz Estratégica
12:20	13:00	00:40	Propuestas - Matriz Estratégica
13:00	14:30	01:30	Almuerzo
14:30	15:10	00:40	Validación Matriz Estratégica
15:10	15:20	00:10	Presentación ejemplo Ficha de Indicador
15:20	15:35	00:15	Preparación Ficha de Indicador
15:35	15:50	00:15	Propuestas Ficha de Indicador
15:50	16:05	00:15	Coffe Break
16:05	16:15	00:10	Presentación ejemplo Ficha de Iniciativa
16:15	16:30	00:15	Preparación Ficha de Iniciativa
16:30	16:45	00:15	Propuestas Ficha de Iniciativa
16:45	17:00	00:15	Conclusiones y siguientes actividades

Presentación = Mostrar elementos de base para análisis / conocimiento  
 Revisión = Análisis y Síntesis a cargo de los Equipos de Trabajo  
 Propuestas = Presentación a cargo de los Equipos de Trabajo ante el Comité Plenario  
 Validación = Aprobación por parte del Comité Plenario

#### Información referencial a distribuir

Prototipo de estructura de Visión Misión, Valores  
 Resultados de valoración FD-OA  
 Prototipo de Mapa Estratégico  
 Prototipo de Matz Estratégica

Figura 16. Agenda de Taller.

### 3.3.7 Reporte de Gestión.

A diferencia de proyectos de mayor dimensión en plazos y participantes, los proyectos del tipo que se viene presentando, no requieren sesiones formales de control de avance. A esto contribuye el enfoque aplicado que lleva a reuniones continuas entre Consultores y Clientes.

Sin embargo, si las circunstancias lo ameritan, se pueden programar sesiones especiales entre el Comité Técnico y el Gestor de Proyecto para realizar un análisis más minucioso del estado del proyecto. Para estos fines puede emplearse el formato de la Figura 17, el cual hace las veces de dos formatos a la vez: a) Agenda de reunión y b) Acta de reunión. Este es un elementos extraídos de una metodología más genérica para la gestión de proyectos de cambio<sup>12</sup>

Este formato es llenado antes de la reunión para luego ser actualizado a partir de los acuerdos tomados en la misma. Permite establecer orden y eficacia durante la reunión. Permite que personal sin mucha experiencia en Gestión de Proyectos tome acciones y decisiones similares a un gestor experimentado.

Otra de sus principales ventajas es su orientación al manejo de los riesgos del proyecto, pues exige hacerlos explícitos así cómo establecer acciones de mitigación. También conduce a diferenciar los riesgos de los problemas propiciando así el comportamiento proactivo.

En la experiencia que hemos tenido con decenas de proyectos de consultoría del tipo presentado este trabajo, no ha sido necesario convocar a dichas sesiones especiales. Por ello el ejemplo mostrado corresponde a un tipo de proyecto distinto. Las mayores situaciones de riesgo ha sido

---

<sup>12</sup> "Metodología para Gestión de Proyectos de Cambio (MGP), documentación normativa" M+S.



manejadas con una práctica más simple: la emisión de un “Memorando de Riesgo”, formato que se explica en el siguiente acápite.

## Reporte de Gestión

Fecha: 1/8/2005

Proyecto: Implantación de ERP

Gestor de Proyecto: J. Málaga

Asistentes: C. Zamudio; S. Peralta; R. Zuñiga; R. Mondragón

Tema/Sub-tema (Registrar los sub-temas en los espacios)	Acciones (Parte más importante de este reporte)	Resp. (uno sólo)	Cola b.	Termino (opcional)		% Av. (opcional)
				Orig	Actua	

**1. Riesgos** (Objetivo: Neutralizarlos a fin que no se conviertan en Problemas.)

En las pruebas unitarias se detectó excesiva lentitud en las consultas de Facturas.	Colocar la consulta a MEGASOFT Venezuela para hacer benchmark con otras instalaciones	JCM		27/7		
	Revisar el diseño de bases de datos y de programas involucrados	PG	RZ, RM	30/7	5/8	20 %
BA, participante clave, tiene vacaciones programadas para febrero (15 días)	Negociar con ella para diferir sus vacaciones.	AS				100 %

**2. Problemas** (Objetivo: Atenuarlos para reducir su impacto en Alcance, Plazos o Costos)

La impresión en Java es más lenta que en AS/400	Retirar los logos a los reportes para mejorar en algo la performance	JCM				
	Cambiar las impresoras por otras de mayor velocidad	WP				

**3. Pendientes** (Objetivo: Focalizar para hacer seguimiento. Son actividades que no aparecen en el cronograma, o que por su importancia resulta útil analizarlas en esta reunión y mediante este reporte.)

Reunión con Gerente de MEGASOFT	Llamar para confirmar fechas de visita	GA				
	Dar prioridad a su apoyo en solución en problema de impresión	JCM				

**4. Acuerdos** (Objetivo: Recordar definiciones que no implican una asignación de responsabilidad ni plazos. Indicar en la primera columna la fecha del acuerdo. Se mantendrán las definiciones que podrían necesitar ser recordadas. Eventualmente se darán de baja las antiguas)

17/4	Se acordó que la información a poblarse para el lanzamiento del aplicativo será desde 1998 para adelante, información anterior se cargará paulatinamente.
27/6	Se acordó que las Estadísticas de Productividad seguirán consultándose en el AS/400.

**Figura 17. Reporte de Gestión**

### **3.3.8 Memorandum de Riesgo.**

Las situaciones de riesgo para cumplir los objetivos del proyecto, son también tema de las sesiones de Coordinación y Elaboración del equipo de consultores. Estos temas pueden ser detectados y analizados también en sesiones con el Comité Técnico (Pre Talleres, Post Talleres) como parte de las actividades para revisar lo avanzado y establecer los siguientes pasos.

En estas situaciones, puede ser de utilidad el formato de la Figura 17. Este documento sintetiza el análisis realizado sobre la situación de riesgo o problema. Al ser llenado y enviado por e-mail, tramite formalismo y propicia que se tomen las acciones sugeridas para enfrentar la situación. Esta práctica permite influir en participantes claves, haciendo cierta presión, buscando evitar conflictos. El destinatarios por lo general es el Ejecutivo de Proyecto. Se copia al Coordinador del Proyecto y al Comité Técnico.

### Memorándum de Riesgo al 14/07/2005

**De:** Héctor Ñopo Aguilar – Gestor de Proyecto (M+S)

**Para:** Juan Pérez – Gerente General (Financorp)

**Con Copia:** Coordinador del Proyecto, Comité Técnico

**Asunto:** Participación del Comité Plenario en Taller con mandos medios.

#### Riesgos detectados

**1. No llegar a lograr uno de los objetivos más importante del proyecto: “que propicie compromisos fuertes y vinculantes”.**

Al no haber participado el Comité Plenario de Gerentes en el Taller del 7/7, no fue posible sustentar la dirección de las ideas recogidas en la reunión previa con ellos. Por otro lado, el Comité Plenario de Gerentes tampoco pudo recibir las ideas de los participantes. (se recibieron comentarios verbales respecto a esta ausencia). Ello podría conducir a que no se logre uno de los objetivos más importantes del proyecto: "que propicie compromisos fuertes y vinculantes" (cohesión).

**2. Cierta nivel de desmotivación entre los participantes.**

Se percibió cierto nivel de desmotivación entre los participantes lo cual se reflejo en las encuestas anónimas. Adjuntamos tabulación detallada.

#### Acciones a tomar recomendadas

- 1.1 El Comité Plenario de Gerentes debería revisar las propuestas de Visión, Misión, Valores y Objetivos en su forma preliminar, respecto a los cuales se obtuvo buen grado de consenso entre los funcionarios participantes en la jornada. Si estuvieran de acuerdo con ellos en términos generales, proceder a darles forma final. Adjuntamos el Modelo Estratégico obtenido en la jornada.
- 1.2 En caso contrario, tener una reunión adicional de medio día en la que El Comité Plenario de Gerentes pueda intercambiar ideas con los mismos participantes para obtener una versión cohesionada de las definiciones indicadas.
- 2.1 El Comité Plenario de Gerentes debería conversar con las personas de sus áreas y que participaron en la jornada buscando identificar posibles reparos con algunos aspectos del proyecto de revisión del Plan Estratégico.

Atentamente,

Héctor Ñopo Aguilar

---

**Gestor de Proyecto**

**Figura 18. Memorandum de Riesgo**

### **3.3.9 Reporte de Evaluación y Aprendizaje**

Este reporte permite propiciar el cierre de Ciclos de Aprendizaje del tipo Acción-Análisis-Síntesis-Acción. Con ello se aceleran los mecanismos por los que la organización implanta mejoras y comparte experiencias. De ocurrencias en las operaciones rutinarias, se logran beneficios para las actividades futuras. Pueden ser alertas para no cometer errores similares, sugerencias para afrontar dichos errores si se dieran, sugerencias para difundir conceptos exitosos y especialmente cambios para mejora en procedimientos. El reporte se emplea para resumir los procesos desarrollados durante la última u opcional Fase de un proyecto: Aprendizaje. Por lo general basta una sesión en la que participan los consultores participantes de un proyecto y eventualmente el personal cliente. Ver Figura 19.

### **3.3.10 Entregables Específicos para el Proyecto.**

El CDC es una metodología genérica a partir de la cual se deriva la metodología específica en función a las metodologías o métodos a implantar (para ciertos tipos de proyecto). Es recién en este nivel en que se especifican los productos del proyecto.

Ejemplo: Mapa Estratégico, Fichas de Indicador, Fichas de Iniciativa (Proyectos), Cuadro de Mando Integral, Agenda / Acta del Comité de Control Estratégico, Normativa para la Metodología de Control Estratégico, etc.

**Reporte de Evaluación y Aprendizaje**

**Fecha:**

**14/08/2002**

**Tema principal: Nueva versión del Modelo de Remuneraciones Variables basado en los Indicadores de Atraso (DPLA) y Sobrecosto DCOT)**

**Coordinador:**

**L. Fernández**

**Asistentes: L.Fernández, J.Castillo, F.Gómez**

<b>Ocurrencias Concretas</b> (Especificar hechos y evidencias específicas, tanto de situaciones positivas como de problemas. Se refiere al "Que")	<b>Evaluación y Reflexión</b> (Opcional. Analizar y complementar la información anterior buscando causas. Se refiere al "Por que")	<b>Conclusiones y Acciones a tomar</b> (Próximos pasos en relación cambios o mejoras. Debe ser temas concretos. Usualmente implican formalizar Tareas o Proyectos o mejoras en Procedimientos)	<b>Resp.</b> (Sólo uno)
--	---	---	----------------------------

**1. Atrasos y sobre costos por responsabilidad de los clientes**



Los atrasos por responsabilidad del Cliente afectan injustamente las remuneraciones. Lo mismo ocurre con los desvíos en costos (horas/persona).	Los procedimientos de cálculo de los indicadores DPLA y DCOT no incluyen factores de corrección que reflejen la responsabilidad del cliente.	Incluir en el <i>Proyecto "SGS v6.0"</i> la adición de los campos: "Atraso por causas externas (días)" y, "Sobre costo por causas externas (horas/persona)". Con estos datos se corregirán las fórmulas respectivas. El Administrador del Sistema (MP) registrará estos valores previo análisis el cual será aprobado por el <i>Comité de Gestión de M+S</i> .	LF
	En algunos casos, la actitud del cliente es un reflejo de la falta de experiencia o de la baja proactividad por parte del Gestor del Proyecto.	Comunicar a los Gestores de Proyecto que la proactividad será considerada como parte de sus responsabilidades durante el análisis para aprobar la aplicación de los factores de corrección.	JC
		Incluir en la <i>Carpeta de acogida</i> , menciones a la importancia de la proactividad. Puntualizar que se espera que la persona actúe extendiendo al máximo su ámbito de control (los aspectos sobre los cuales puede él influir)	LF

**Figura 19. Reporte de Evaluación y Aprendizaje.**

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**4.1 Los productos o entregables deben implicar consenso y compromiso.** Los ciclos de coordinación de la propuesta presentada (Pre Talleres, Talleres y Post Talleres), hace poco probable la situación por la cual la documentación generada por los especialistas, no cuente con el respaldo de los clientes. Los entregables finales e intermedios representan una combinación de documentación + consenso + compromiso.

**Recomendación:** Motivar a los participantes a realizar disciplinadamente las sesiones recomendadas. Si en pre talleres y post talleres se comienza a notar la ausencia de algunos miembros, se debe emitir un memoramndum de riesgo tratando de no tener la próxima reunión sin la asistencia del total de participantes. Lo mismo debe ocurrir para el caso de los talleres aunque en este caso el énfasis se debe dar en relación a la presencia del gerente general y aquellos otros ejecutivos con autoridad y/o capacidad de influir en las decisiones del comité plenario. Si a pesar de los “memorandum de riesgo” no se viene dando la participación necesaria, se debe citar a reuniones especiales de control de avance, previo envío del formato “Reporte de Gestión” cuyo contenido (riesgos, problemas, pendientes) refleje el diagnostico y acciones sugeridas.

**4.2 Los productos o entregables se deben desarrollar en base a versiones.** Con el fin de armonizar los esfuerzos de los participantes con la naturaleza creativa de los proyectos de cambio, se les debe conducir en base a procesos iterativos que permitan generar productos de manera evolutiva. Los consultores por ello dan inicio a estos procesos con versiones prototipo que a través de los ciclos de coordinación, se van madurando hasta obtener sus formas finales.

**Recomendación:** Establecer una nomenclatura para los archivos (hojas electrónicas, documentos de tipo texto, etc.) con el fin de mantener un archivo ordenado de cada versión de los productos. Es importante también mantener los documentos de trabajo y los borradores con el fin de tener siempre el sustento del contenido para cada versión.

**4.3 Las actividades y su secuencia no deben ser prescritas con mucho detalle.** La naturaleza del proceso creativo implicado, así como las variantes que se presentan en cada proyecto, hacen difícil preestablecer con mucha precisión las tareas a realizar en los proyectos de consultoría del tipo mostrado. La combinación costo – eficacia es mejor cuando sólo se establecen hitos o momentos claves sobre los cuales se concentre el control. Las Fases, Sub Fases y Sesiones han mostrado ser suficientes para estos fines. Las redes PERT – CPM, o las estructuras de actividades descompuestas en más de 3 niveles, resultan de poca utilidad para casos como los expuestos.

**Recomendación:** En aquellos casos en que sea necesario o el cliente exija mayor detalle, resulta útil el definir las actividades de detalle como siguiente nivel al de la definición de sesiones. Es decir, debajo de cada sesión se tendrá una lista de actividades relacionadas con dicho hito. Con esto se cumple una practica fuertemente recomendada por el Project Management Institute por el cual las actividades de un proyecto deben organizarse enfocadas en los entregables (ya definimos que un “entregable” incluye consenso mas compromiso, lo cual se consigue mediante las sesiones).

**4.4 La Capacitación debe suministrarse de manera simultanea a la ejecución del proyecto, convirtiéndose este en un proceso de Desarrollo de Competencias.** No resulta productivo que la capacitación del personal cliente sea una etapa previa al proyecto de consultoría. Se invierte menos horas persona y se logra un desarrollo de competencias más eficaz, cuando se capacita mediante una secuencia intermitente, logrando situaciones del tipo “aprender haciendo”. En la propuesta presentada, la transferencia de bases conceptuales se inserta en las agendas de los talleres. Luego de la explicación teórica los clientes proceden a realizar tareas de análisis, diseño o solución, colaborando así con el equipo de consultores, a la vez que desarrollan competencias concretas que lo habilitan para abordar situaciones similares a futuro, con menos o ninguna asistencia de los especialistas.

**Recomendación:** Durante los talleres aplicar técnicas y herramientas empleadas en la practica académica. Por ejemplo, los proyectores de transparencias permiten imprimir los formatos propuestos por la metodología, en blanco o con contenido a nivel de prototipo. Se puede repartir una copia de estas transparencias a cada equipo de trabajo quienes apoyándose en plumones indelebles hagan sus correcciones y adiciones sobre dicha transparencia. Esta practica permite que cada equipó presente al pleno sus conclusiones a las vez que permite al facilitador hacer anotaciones a la vista de todos. Esta practica es mas eficiente que el uso de laptops por parte de cada equipo de trabajo .

**4.5 Las Metodologías representan una herramienta para Gestión del Conocimiento y el Desarrollo de Competencias.** Documentación como la incluida en el presente documento facilita el registrar las mejores prácticas que los consultores identifican como parte de sus experiencias, a partir de la investigación, o mediante el intercambio con otros expertos. La naturaleza de las metodologías de ser procesos especialmente estructurados para la

aplicación práctica, las hace vehículos de conocimiento entre los consultores. Adicionalmente facilitan el aprendizaje pues establecen maneras concretas de usar bases conceptuales. Esto es válido tanto para el entrenamiento de nuevos consultores, como para la capacitación del personal cliente. Las reuniones de Evaluación y Aprendizaje y la aplicación del formato de reporte respectivo son una manera simple y práctica de aplicar principios básicos de lo que se denomina Knowledge Management.

**Recomendación:** No esperar hasta las reuniones formales de evaluación y aprendizaje. El equipo de consultores debe intercambiar ideas de manera permanente buscando identificar oportunidades de mejora en las metodologías que vienen aplicando (roles, actividades, formatos). Por ejemplo, puede bastar una conversación de diez minutos al terminar un taller para cambiar, complementar el contenido de las fichas de procedimiento, la estructura de cualquiera de los formatos o la definición de las responsabilidades de los roles.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, Asunción. "Searle: intencionalidad, subjetividad, semántica". En *Revista de Filosofía*. Vol. 27 Núm. 2. España. (2002)

COCBURN, A. "People and Methodologies in Software Development. Submitted as partial fulfillment of the degree Doctor Philosophiae at the Faculty of Mathematics and Natural Sciences". University of Oslo (Febrero 25, 2003).

DRUCKER, Peter. "The Essential Drucker". USA. Harper Collins Publishers Inc. 2001 (1991).

GOLDKUHL, Göran. "Method Integration as a Learning Process", CMTO, Linköpings University (1997)

HILL, Charles W.L. y JONES, Gareth. "Administración Estratégica Un Enfoque Integrado". Colombia. McGRAW-HILL Interamericana S.A. (1998).

HOMMES, Bart-Jan em. "Assesing the Quality of Business Process Modelling Techniques" Delft University of Technology. (2000).

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia". España – Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. (2001).

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard). España, Ediciones Gestión 2000 S.A. Cuarta Reimpresión. (2000)

MUÑOZ-SECA, Betraiz y RIVEROLA, Joseph. "Del buen pensar y mejor hacer". ESPAÑA: McGraw-Hill/Interamericana, (2003).

PORTER, Michael E.. "What is Strategy?". Harvard Business Review. November-December (1996).

PRAKASH, N., BHATIA, M.P.S. "Generic Models for Engineering Methods of Diverse Domains.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, "Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)". USA. (2004).

RALYÉ, Jolita; DENECKERE, Rébecca; ROLLAND, Colette. "Towards a Generis Model for Situational Method Engineering" (2000).

RUMMER, Geary A. "Improving Performance: How to manage the white space of the organizational chart". USA; Jossey – Bass Inc. Publishers. (1995).

SCHERR, A.L.; "A new approach to business process"; IBM Systems Journal. Vol 32 No 1. (1993).