

Valor de las Oficinas de Gestión de Proyectos 2016:

Gestión de Calidad en los Proyectos en Chile

Usualmente los jefes de proyecto y el mundo del Project Management se cuestionan el cómo poder cumplir con sus proyectos en costo, tiempo, alcance y calidad, en ese específico orden, quedando relegado a un segundo plano la cuarta variable, directamente relacionada con el saber qué tan “bien” se encuentra desarrollado nuestro producto, como también los procesos necesarios para obtenerlo.

¿Qué importancia se les está dando a la utilización de indicadores de gestión de calidad en los proyectos a nivel nacional? ¿Qué impacto puede tener en el rendimiento del proyecto el mantener estas prácticas? ¿Qué herramientas o metodologías es recomendable utilizar?

Deloitte en conjunto con la Universidad Técnica Federico Santa María desarrolla la cuarta edición del estudio “El Valor de las Oficinas de Proyecto en las Organizaciones” (Deloitte, 2016), el cual nos entrega una visión de la situación actual en la que se encuentran las organizaciones, proyectos y Oficinas de Gestión de Proyectos en Chile, obteniendo resultados concluyentes en lo que respecta a la importancia que se le otorga a la medición de la calidad en los proyectos a nivel nacional: **sólo el 29% de los proyectos poseen indicadores para medir la calidad de los proyectos**, situación que refleja la poca relevancia que se le ha dado a este ámbito.

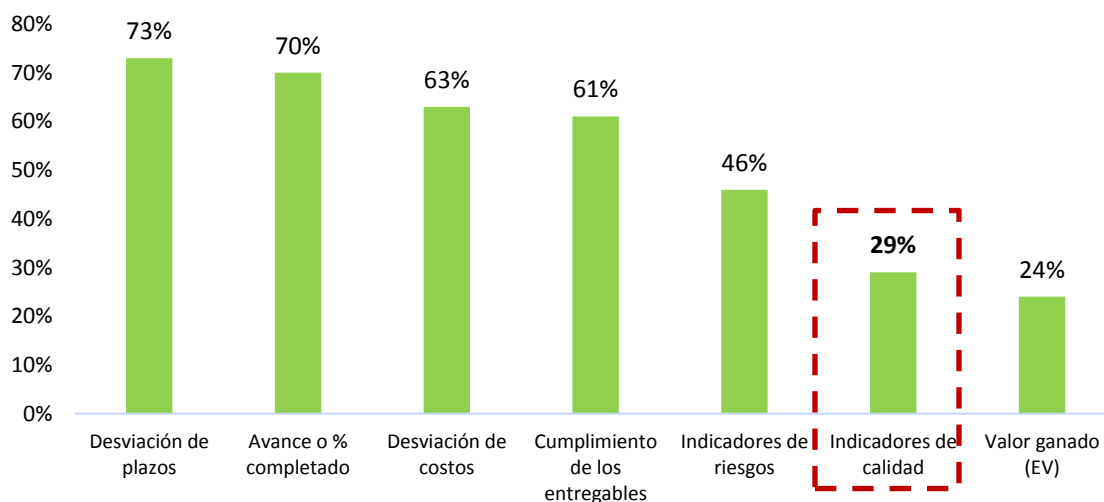


Tabla 1: Indicadores Utilizados en las Organizaciones para la Gestión del Proyectos

Es como si nos preocupáramos sólo de no gastar demasiado, terminar lo antes posible y hacer lo que nos digan, y al momento de revisar los resultados nos damos cuenta de la enorme brecha que existe entre las expectativas originales y lo que logramos como entregable, lo cual inevitablemente genera importantes costos para las organizaciones y una disminución de la valoración por parte de los sponsor y *stakeholders*.

Carlos Rivera Manzanares

Ingeniero Civil Industrial USM | Consultant Organizational Project Management

Deloitte.

A pesar de que los resultados del estudio no sean buenos en lo que respecta al uso de indicadores de calidad, ¿Qué impacto puede tener en la performance de los proyectos el no hacer gestión de calidad?

Múltiples investigaciones y estudios (Zehir, 2012) (Sadikoglu, 2014) (Hendricks, 2000) han comprobado que el mantener un proceso de planificación, control y aseguramiento de la calidad, **tiene un directo impacto en la eficiencia operacional de los procesos, y por ende, en la rentabilidad de la organización**, por lo cual el mantener el foco de un proyecto en la calidad, soportado en el apoyo de la alta dirección, herramientas y metodologías, conducirán a que todos los demás aspectos del proyecto (planificación, requerimientos, construcción, adquisiciones, presupuesto, etc.) se optimicen inevitablemente.

Una vez que se comprende el impacto que tiene la calidad dentro de los proyectos queda evaluar qué entregables de calidad solicitar y cómo configurar este proceso para poder realizar monitoreo durante el transcurso de nuestros proyectos, para ello se necesita generar un **plan de gestión de calidad**, el cual será la guía que nos permitirá mantener el control de los entregables tanto del proyecto como del producto y asegurar que estos serán apreciados por los usuarios finales.

Uno de los resultados más relevantes dentro del Estudio “El Valor de las Oficinas de Proyecto en las Organizaciones” tiene que ver justamente con el real uso que se le da a los entregables finales que se generan a partir de un proyecto, encontrándose como resultado que un **24% de los proyectos afirma que estos entregables finalmente no son utilizados por la organización, de los cuales 75% no miden la calidad de los proyectos**, resultados que explican y reafirman la relación entre la calidad y los resultados de los proyectos.

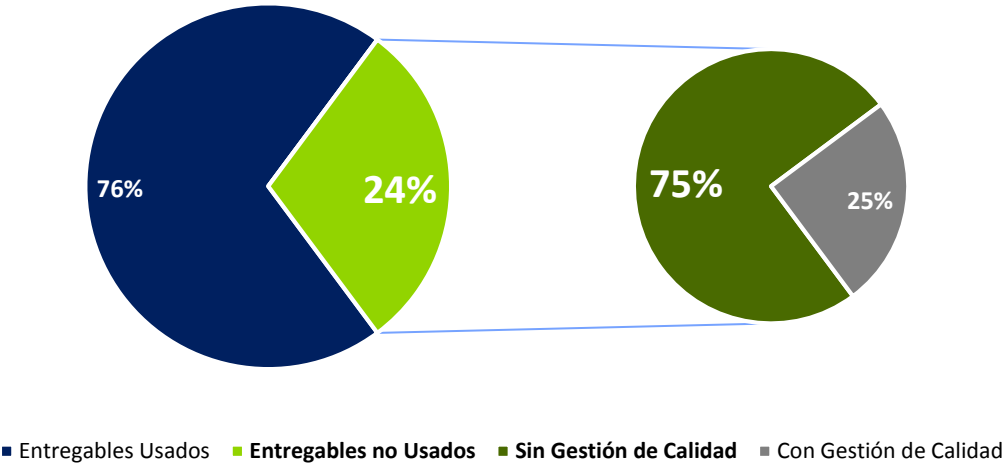


Tabla 2: Relación Uso de Entregables y Gestión de Calidad en Proyectos

Lecciones Aprendidas y Herramientas

Por otro lado, importantes lecciones se han obtenido en el mundo de las tecnologías de información, donde constantemente se ha buscado mejorar metodologías y herramientas para poder acercar los procesos de desarrollo hacia una perspectiva donde el foco sea el comprender las necesidades del cliente, fortaleciendo las comunicaciones, involucrando a los usuarios y así conseguir los resultados deseados. Gracias a estos nuevos enfoques los costes por *retrabajo* (**calidad**) y las diferencias entre las partes participantes de los proyectos (**interesados**) se han visto disminuidas con el correr de los años.

A continuación se enumeran algunas metodologías, conceptos y herramientas para la gestión de la calidad que pueden ser de gran ayuda para las organizaciones y jefes de proyectos al momento de establecer el plan de gestión de calidad dentro de una organización:

Focos y Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> • Six Sigma (6s): centrada en la reducción de la variabilidad de los procesos mediante la implementación de principios (DMAIC) y controles estadísticos, basándose en un cierto número de desviaciones típicas (“<i>sigma</i>”) sobre las operaciones (Harmon, 2010) • Lean Six Sigma: centrada en la reducción de la variabilidad de los procesos, en base al “Six sigma”, y los métodos de producción “Lean”. • Total Quality Management (TQM): Estrategia global para la planificación, control y aseguramiento de la calidad, la cual se basa en una mejora continua de los procesos internos para el desarrollo de servicios y productos.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa): método para poder diagnosticar y graficar las múltiples causas por la cual se genera un determinado problema o “efecto”. • Kanban: mecanismo que facilita la comunicación mediante la visualización de actividades, identificación de etapas y responsables, comúnmente utilizada en entornos ágiles mediante el uso de una pizarra y tarjetas para identificar cada actividad. • Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Modelo o Sistema de gestión el cual alinea la estrategia organizacional mediante KPIs de control de distintos ámbitos, tales como finanzas, procesos, aprendizaje y desarrollo, factores que han ido variando de acuerdo a los cambios y necesidades de la industria. • Checklist: clásicas listas para el control de actividades, procesos, etapas o entregables, las cuales facilitan el seguimiento y reportabilidad del estado actual de la calidad del proyecto o producto,
Herramientas Software	<ul style="list-style-type: none"> • JIRA: Herramienta para desarrollo de software basada en el uso de metodologías ágiles, la cual opera mediante flujos de trabajo personalizables, consultas e informes. (Dashboards, Kanban, burndown charts, etc.) • Trello: Herramienta permite facilitar la coordinación de los trabajos mediante el uso de un tablero kanban online.

Tabla 3: Tabla de Enfoques, Metodologías y Herramientas para la Gestión de Calidad

Carlos Rivera Manzanares

Ingeniero Civil Industrial USM | Consultant Organizational Project Management

Deloitte.

Cabe destacar que no existe un mejor foco, metodología o herramienta para poder gestionar la calidad, su implementación tendrá que considerar las características particulares de cada industria, organización o proyecto, priorizando los procesos que generen mayor valor para la organización.

Referencias

Deloitte. (2016). *El Valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones 2016*. Santiago: Deloitte.

Harmon, P. (2010). *Business process change: A guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*. Morgan Kaufmann.

Hendricks, K. B. (2000). The impact of Total Quality Management (TQM) on financial performance: Evidence from quality award winners. *Quality Progress*.

Roland T. Rust, A. J. (2015). *Marketing Science Institute*. Retrieved from www.msi.org:
<http://www.msi.org/reports/return-on-quality-roq-making-service-quality-financially-accountable/>

Sadikoglu, E. &. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*.

Stronach, M. (2015, February 23). <https://www.projectmanagement.com>. Retrieved from Project Quality Management: What Went Wrong?:
<https://www.projectmanagement.com/articles/290339/Project-Quality-Management--What-Went-Wrong-?regComplete=1&>

Zehir, C. E. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.

Enlaces:

- JIRA: <https://goo.gl/rTWG0Q>
- Trello: <https://trello.com/>