

# metodología de proyectos

## EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS

**PEDRO MARTÍN GONZÁLEZ**

Consultor y Director de Proyectos en Evaluación y Desarrollo Organizativo, SL.  
pedro.martin@eydeo.info

La mayoría de las personas en algún momento de su vida tienen la necesidad de iniciar un proyecto y representarlo mentalmente; otros muchos además de vivenciarlo lo hacen realidad. La sociedad actual, no sabemos si mejor o peor, sería diferente si las ideas que vienen y van captando imágenes de oportunidades y de necesidades de las personas desde los tiempos más remotos, desde siempre, no las concretasen en planificación escrita o mental para ser promovidas. Sin la secuencia: pensamientos-planificación-ejecución: ¿hubiese sido posible el desarrollo experimentado por la humanidad?

La gestión de proyectos moderna es una disciplina, no tan antigua como el género Homo, fechada a mediados del siglo pasado. Los primeros pasos los dio el general Bernard Schriever, arquitecto de desarrollo de misiles balísticos "Polaris", con el concepto de concurrencia integró en un solo programa todos los elementos del plan de desarrollo (presupuesto, recursos materiales y personas). Anclar de forma armónica el trabajo de equipos y disciplinas diferentes en la construcción de sistemas únicos permitió la ejecución en paralelo de actuaciones de diversa índole, hecho que a su vez llevó a reducir considerablemente los tiempos de ejecución de los grandes proyectos militares de submarinos atómicos de los Estados Unidos.

### DIFICULTADES EN LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS EN LOS FUTUROS DIRIGENTES DE CENTROS EDUCATIVOS

Los servicios desarrollados por las organizaciones pueden ser el resultado de proyectos o procesos operativos, ambos comparten algunas características como son disponer de recursos limitados para su ejecución, seguir una estrategia de actuación y contar con las personas. Similitudes que originan un kit indiferenciado de procesos, proyectos y a veces planes o acciones de mejora; hecho que hemos constatado durante los últimos años en el tutorial del *Curso de experto en dirección de centros educativos no universitario*, título propio de la UPCO y patrocinado por la editorial SM. Las diferencias fundamentales se encuentran en que los planes de mejora son iniciativas puntuales orientadas a incrementar el valor de los procesos, los proyectos u otros planes; por otra parte, los procesos se ejecutan en un marco temporal sin establecer y de forma repetitiva para producir prestaciones repetibles, resultados iguales o de similares características, en cambio los proyectos son temporales con fecha

El futuro inmediato de las organizaciones educativas sostenibles se fundamenta en que sus directivos adquieran las competencias que los nuevos tiempos demandan, para ello no hay nada mejor que finalizar los diferentes cursos de formación directiva transformando la teoría en práctica, a través de la planificación de un proyecto de aplicación real en sus centros.

dirección de centros ▾



Pedro Martín González.



de inicio y final conocidos, crean resultados únicos o entregables originales. Pongamos un ejemplo: *La tercera fase de construcción* (en otros tiempos) *de chalés*. Puede inducir a pensar que cada etapa es un proyecto y no debe entenderse así, el formato de cada ciclo es recurrente, por lo que ha de ser considerado un proceso *costumizado* o hecho a la medida.

Aspectos a destacar que observamos en nuestras relaciones con el personal de los centros educativos y también en los citados cursos son las dudas y temores escondidos debajo del manto que cubre la planificación. Existe una falta de cultura relacionada con el conocimiento de quiénes somos, dónde estamos y el camino más adecuado que ha de ser transitado para llegar al destino (foto de arriba) y cumplir la Visión, *aventura* que para ser culminada con éxito demanda una planificación.

Hay hábitos de documentar los programas de cada asignatura y..., punto, sálvense las excepciones. Una amplia mayoría de profesionales prefieren el hábitat de la zona confortable y esperar mullidos en el diván de la complacencia las instrucciones de la circular para de perfil y sin mucha exposición cortar, pegar y cambiar parte del texto del enunciado: curso académico 2011-2012 por 2012-2013, y acomodarse de nuevo a la rutina burocratizada. Poner en marcha modelos no prescriptivos, dinámicos y saludables para el avance del sistema que guíen, den pautas o recomendaciones nada dogmáticas, obliga a esfuerzos puntuales a la red neuronal en la búsqueda de nuevas y mejores actuaciones (*cosas del querer* cambiar, la instrucción por la decisión propia), tampoco pasa por ser una moda progresista que marque tendencia. Apostar por ejecutar lo que otros planifican lleva a comprar en la pescadería o por Internet, a permanecer en la zona de seguridad y renunciar al proceso de aprendizaje que supone planificar la pesca: selección de la tienda de utensilios, elección de la caña y el anzuelo, buscar el mejor charco, desarrollar las habilidades mínimas para el lanzamiento del sedal y armarse de paciencia infinita hasta conseguir engañar al pez incauto con excesiva hambre.

Proponemos echarle coraje, abandonar la zona de confort y aplicar REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión), del modelo EFQM, en la planificación, perdón, primero sugerimos fomentar y potenciar comportamientos generadores de cambio para que surjan, crezcan y se desarrollen inicia-

tivas innovadoras en los sistemas de gestión. Tomada la decisión, es pertinente comenzar la planificación partiendo de resultados, de datos relevantes, de otra manera poco importa que el sistema de evaluación del enfoque sea perfecto, tampoco será de sumo valor el despliegue de ese mismo enfoque y aún tendrá menos significación la revisión, evaluación y perfeccionamiento de los citados enfoque y despliegue, puede concluirse que sin datos no hay paraíso. ¿Cómo valorar el despliegue de un enfoque que no existe, cómo hacerlo con la revisión, evaluación y perfeccionamiento de un despliegue que no ha sido enfocado, planificado?

Resumiendo la gestión requiere de una planificación (ratificada por la Dirección) flexible y detallada de todas las iniciativas que se pongan en marcha en un centro educativo con el visto bueno o ratificación; recomendamos seguir la secuencia de actuación PDCA o la mencionada REDER de gran aceptación y reconocido prestigio. Buenas decisiones fracasan debido a la falta de una planificación adecuadamente escrita que transforme la potencia del pensamiento de uso exclusivo e impenetrable en un documento sencillo, entendible y de fácil acceso.

#### ALGUNAS DEFINICIONES DE PROYECTO

- ISO 21500. “Conjunto único de procesos consistentes en actividades coordinadas y controladas con fecha de inicio y final, llevadas a cabo para alcanzar un objetivo”.
- PMBOK. “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.
- PRINCE 2. “Un entorno de gestión que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo al caso de negocio especificado”.

Considerando el entorno de gestión temporal.

- Scrum. “Es un proceso mediante el cual se aplican de manera regular un conjunto de mejores prácticas para trabajar en equipo y obtener los mejores resultados”.
- La UNE 166000:2006. Gestión de la I+D+i. “Proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y fin, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, los cuales constituyen compromisos de plazos, costes y recursos”.

Las metodologías de orientación predictiva, clásica, con la intención de conseguir el objetivo previsto definen las fases, planifican las actividades a fin de ejecutarlas con calidad en un tiempo determinado ajustándose a unos recursos limitados y determinan un seguimiento. En este ámbito destacamos PMBOK, PRINCE2, norma ISO 10006 (en España UNE 66916-6:2003) como norma que pretende estandarizar la forma de gestionar todo tipo de proyectos o la norma ISO 21500, aprobada en septiembre de 2012, constituye el estándar o norma internacional de referencia sobre Gestión de Proyectos

## Definición de Proyecto

**Norma ISO 21500:** conjunto único de procesos consistente en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y final, llevadas a cabo para alcanzar un objetivo.

### Transferencia del conocimiento tácito a explícito



Aquí dice que cada año la institución recauda 100 millones de euros en donaciones.

Las personas que participan en un proyecto, con el tiempo pasan a otros equipos y proyectos del centro, comparten y comunican el conocimiento a lo largo de toda la organización. De este modo, el conocimiento tácito de las personas se transfiere a conocimiento explícito para el centro.



A mí no me llegó nada ¡Vaya unos intermediarios!

(Project Management), por el momento no tiene requisitos y por lo tanto no es certificable.

La orientación clásica no es una garantía suficiente de “entregar” el valor esperado en determinados contextos donde prima el conocimiento implícito de las personas ante el explícito contenido en los procesos y la tecnología, o la necesidad de poner en el mercado antes que nadie un producto valioso para los clientes que suponga un diferencial o *gap*. Para afrontar con éxito estos hitos surgen los métodos ágiles que parten de una concepción abierta de lo que va a ser creado, SCRUM Manager<sup>®</sup>, en la actualidad es la metodología ágil más popular por la flexibilidad (adaptación específica para satisfacer las necesidades particulares de los diferentes actores u organizaciones) y la globalidad (alcanza a todos los ámbitos de la organización). Características a resaltar: ausencia de roles especializados, libertad para la toma de decisiones, transferencia del conocimiento, solapamiento de las fases de desarrollo, control sutil del seguimiento sin limitar la libertad y creatividad del equipo. Enfoque asentado en las competencias de las personas. Al otro lado están los defensores de los procesos que confieren a los soportes lógicos, *software*, la facultad de crear trajes de excelente calidad, textura y diseño con independencia de las habilidades y capacidades de las personas que integran el telar.

### ESTRUCTURA CLÁSICA DE LOS PROYECTOS

La columna central del proyecto reside en la planificación construida desde un análisis detallado de las tareas priorizadas que pueden contribuir de manera eficiente a lograr el objetivo que se quiere alcanzar con el desarrollo del proyecto. Es de obligado cumplimiento analizar y asignar los recursos necesarios para que la ejecución concluya en el tiempo previsto y el entregable cumpla los cánones de calidad exigidos. Asimismo, se requiere de un seguimiento (y registro) de las actividades que se han planificado de la evolución del desarrollo de los procesos para determinar si el proyecto está o no bajo control.

Establecemos a continuación un esquema de los mínimos o elementos básicos que puede recoger un proyecto:

### Título

Debe estar íntimamente relacionado con el objetivo y contenido del proyecto, el texto ha de dar al lector una visión global del propósito, una idea general de lo que quiere conseguirse y una orientación de las estrategias a desplegar para alcanzar el éxito deseado.

### Dirección del proyecto

Ha de estar liderada por una persona con “competencia directiva... capaz de integrar exitosamente la gestión del conocimiento, el aprendizaje informal, la efectividad y la capacidad de ejecución...”<sup>1</sup>.

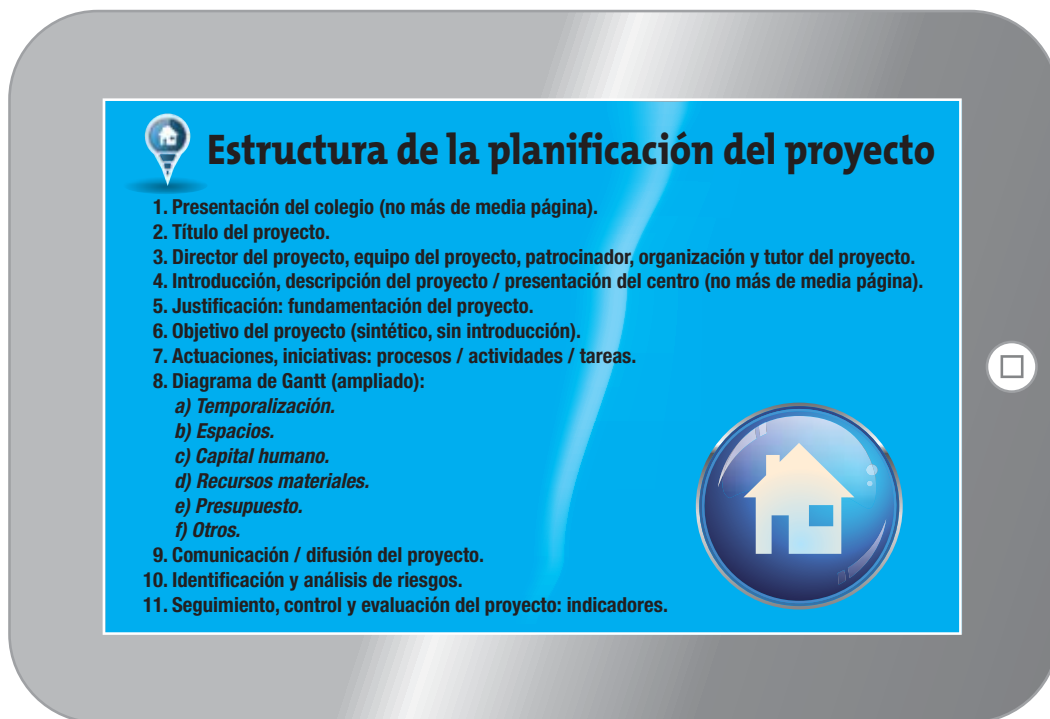
### Equipo del proyecto

El futuro del desarrollo organizativo pertenece a sistemáticas que declaren, incorporen y activen el aprendizaje involucrando a equipos multidisciplinares (solos no podemos) que den sus mejores competencias y estén enfocados en conseguir objetivos medibles capaces de inspirar, movilizar y sostener los cambios estructurales.

### Introducción y/o breve historia del centro

Un resumen del proyecto y/o cuatro líneas sobre la historia que demuestren que el proyecto está alineado con la razón de ser del Centro. No se debe olvidar que el documento ha de estar escrito en un lenguaje técnico conciso, directo y claro con la “prosa” y los “adornos lingüísticos” justos, desnudo de adjetivos que no potencien la claridad de la idea que se quiere transmitir; si con cinco palabras se entiende no ponemos seis. Una declaración del tipo: “Nos mueve la convicción de que una persona da lo mejor de sí misma si es feliz”. Puede resultar políticamente correcta, cautivadora, y carente de valor sin el respaldo de investigaciones o estudios, que demuestren científicamente los efectos positivos de la felicidad sobre las personas.

<sup>1</sup> YAN BELLO MENDEZ (2009). *Revista Capital Humano*, 238, diciembre de 2009.



### Justificación

No es el sitio adecuado para enumerar cosas que han de hacerse.

Deben recogerse orientaciones encaminadas a fundamentar:

- Que el proyecto elegido va producir beneficio a la organización, que es el que mejor rentabilizará la puesta en práctica de acciones, recursos y tiempo invertido en la consecución del objetivo.
- A determinar y analizar las necesidades reales, las carencias del personal, las demandas, las fortalezas, las oportunidades o las amenazas.
- Dar pistas sobre la viabilidad del mismo.

Ejemplo de un extracto de un proyecto, *Gestión de las emociones*: “La situación actual de la sociedad, con una desestructuración familiar creciente, tiene consecuencias negativas en el alumnado que no dispone de recursos para controlar su conducta en situaciones de conflictos”.

Podemos apreciar que la descripción está fundamentada en creencias, suposiciones, intuiciones, convicciones, juicios de valor, opiniones, etcétera. Lo deseable sería argumentar con hechos, datos, estudios, investigaciones... Demostrar que los valores y las urbanidades de la sociedad actual inciden negativamente en el comportamiento de los alumnos en la escuela, por ejemplo, “según se desprende de las investigaciones (enumerar y/o aportar datos) los alumnos no cuentan con las estrategias necesarias para hacer frente a las dificultades desde una perspectiva de paz y de tranquilidad. Igualmente los estudios citados (aportar) corroboran que la desestructuración familiar potencia la pérdida de recursos que ayuden a afrontar

con éxito los problemas escolares. Otros datos en la misma línea argumental son las correlaciones encontradas en los procesos de *benchmarking* realizados por el centro con otros colegios, de entornos similares, “donantes” de buenas prácticas.

### Objetivo

Si en un proyecto buscamos “la madre del cordero” con toda seguridad la encontramos en la definición del objetivo. La iteración de la confusión ha acabado en la mala rutina de describir el objetivo como una acción, acto de hacer algo, que nada tiene que ver con lo que se quiere conseguir al realizar la tarea: objetivo.

¿Cómo debe formularse un objetivo orientado a resultados, medible?

La respuesta a tal cuestión se encuentra en la contestación a preguntas del tipo, “qué se quiere conseguir con la implantación del bilingüismo o para qué se quiere se implantar el bilingüismo”. Ejemplo: los alumnos de cuarto de la ESO en 2018-2019 han de lograr un nivel de competencia en el Marco Europeo (CI).

A la hora de definir estos objetivos existen unas reglas básicas para asegurar un enunciado coherente y entendible. Una forma fácil de recordarlas es el acrónimo “SMART”, en inglés, adjetivo que hemos de aplicarnos en la redacción del objetivo, “Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound” (específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo).

Ejemplo de un objetivo de un proyecto de Implantación del bilingüismo: adecuar y organizar las actuaciones y los medios humanos y materiales para conseguir la viabilidad de la implantación del bilingüismo en el Centro en un plazo razonable.

Obsérvese que las locuciones:

- **Adecuar** (mejorar la organización). Puede considerarse un objetivo de segundo nivel, si se hace una nueva pregunta. ¿Para qué se quiere adecuar (mejorar)? La respuesta se acerca un poco más al fin último, al objetivo nuclear del proyecto.
- **Organizar**. No es un objetivo en sí mismo, es una acción con un propósito concreto: conseguir algo, sin finalidad ¿Qué sentido tiene gastar energías?
- **Actuaciones**. Cosas que se hacen, no son objetivos.
- **Medios humanos y materiales**, necesarios para poder poner en marcha una acción con la intención de lograr un objetivo.
- **Conseguir la viabilidad de la implantación del bilingüismo en el centro en un plazo razonable**. Objetivo de algunas acciones concretas, como la formación del personal, el crear espacios, la dotación de materiales y de medios tecnológicos, etcétera. que permiten y contribuyen a la consecución del objetivo final: mejorar la competencia lingüística en los idiomas propuestos.
- **Actuaciones, iniciativas o acciones**.

Son grupos de tareas, actividades o procesos que al ser ejecutados permiten alcanzar el objetivo y generar valor para la organización. Su planificación no suele originar dificultades a la hora de identificarlas y plasmarlas en un documento, cuando la formulación de los objetivos es la adecuada. Para seleccionar las de mayor eficacia y eficiencia puede utilizarse una matriz de priorización.

Ejemplos de acciones de un proyecto de RR.HH:

- Elaborar un modelo de entrevista que permita recopilar los datos necesarios para poder llevar a cabo la selección del personal.
- Establecer el proceso de contratación del personal docente para poder ejecutar con éxito el plan estratégico del centro.

Un aspecto relevante, que no debe pasarse por alto, es la planificación de la comunicación a quien corresponda en el momento pertinente.

**METODOLOGÍA DE PROYECTOS EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS**

Describir las etapas, fases o apartados mínimos que debe contener un proyecto de gestión en un centro educativo.

- ¿Qué apartados pueden tener mayor incidencia en la toma de decisiones del cliente a la hora de aceptar o rechazar el proyecto? ¿Por qué un cliente estaría dispuesto a comprar el proyecto?
- ¿Cómo se relacionan los objetivos, las actividades y los costes, es decir, cómo se afectan los unos a los otros?
- ¿Qué elementos del proyecto afectan de manera más significativa a la viabilidad del mismo?
- ¿En la justificación del proyecto será conveniente considerar el ROI (Retorno de la inversión) del proyecto?
- ¿Cómo afecta la elección de la metodología (ágil o clásica) a la planificación del proyecto?



Al final de este apartado del proyecto puede incluirse el diseño de una tabla ad hoc o un cronograma o diagrama de Gantt ampliados que compendien los objetivos, las actividades temporalizadas, los indicadores asociados, los tiempos definidos, los presupuestos (costes, aspectos financieros), los espacios, materiales y recursos, los responsables, etcétera. Como el ejemplo inacabado en su concepción de la tabla I.

Tabla I. PROYECTO DE UNA LUDOTECA

Objetivo	Actividad	Curso: 13-14												Indicador	Coste	Recursos	Responsables
		S	O	N	D	E	M	A	M	J							
Matricular un mínimo de 10 niños desde 2013 hasta el 2018.  Incrementar un 15% el número de alumnos de tres años en el curso 2014-15	Presentación del Proyecto	X												Nº de asistentes	150 €	Salón de actos, ordenador y proyector	Directora General
	Organizar sectores de juego		X	X	X									Índice de satisfacción de familias y educadores sobre los espacios	20 horas x 18 € = 360€	Equipo de educadores	Directora de la ludoteca
	Elaboración de publicidad				X	X	X										

### Control: revisión, evaluación y perfeccionamiento.

Los mecanismos de control, definido éste como toda actividad aseguradora de que la ejecución se desenvuelve según lo planeado, son desplegados para detectar a través de los indicadores de seguimiento las posibles desviaciones en la ejecución de lo planificado, verificar si se están alcanzando los hitos y determinar qué variables pueden inferir de forma negativa en la consecución de los objetivos previstos, en cuyo caso se analizan los motivos y se toman las medidas oportunas encaminadas a corregir las causas que provocan la incidencia en la temporalización, en los desfases de los recursos estimados, en los costes, en el nivel de calidad; en definitiva, en las iniciativas puestas en marcha que no están alcanzando la eficiencia esperada.

Si el resultado esperado no está explicitado en el objetivo “captar nuevos alumnos” hay que asociarlo a indicadores que informen sobre el tanto por ciento o el número de alumnos matriculados como consecuencia del proyecto: “alumnos de tres años en el curso 2013-2014”. Es conveniente disponer de un cuadro de indicadores que comuniquen el grado de cumplimiento del objetivo e informen sobre el rendimiento de las actividades del proyecto a fin de analizar los datos e introducir las mejoras oportunas que interfieren en la consecución del objetivo.

Algunos ejemplos de indicadores de un proyecto de cambio metodológico:

- Grado de participación de los alumnos.
- Resultados académicos.
- Número de profesores voluntarios para en el proyecto piloto.
- Grado de satisfacción de las familias con la nueva metodología.
- Cierre.

Planificar el reporte o memoria del proyecto permite documentar sus actividades y resultados relevantes para aprovechar el conocimiento e información

del proceso seguido durante el desarrollo y mejorar el desempeño en futuros proyectos. Revisar todos los reportes de avance generados durante el proyecto, para garantizar que se han obtenido los entregables esperados.

Otros aspectos a considerar son determinar las acciones que lleven a ultimar las relaciones establecidas durante el desarrollo del proyecto. El equipo del proyecto ha de analizar y evaluar el proceso, qué pasó en las distintas fases, y obtener información valiosa tanto para el equipo como para la organización de las lecciones aprendidas.

Se ha tratado de dar pistas para que los futuros directivos “en cierran” los miedos a planificar, a los cambios en la caja fuerte y tiren la llave a la sima más oscura, profunda e inexplorada. ■

### Para saber más

- TURLEY, F. (2010). *El Modelo de Procesos PRINCE2®: Una magnífica introducción a PRINCE2*. Creative Commons by-nc-sa, registrado en SafeCreative 1007276924329.
- TALLEDO, M. (2008). *PMI MemberID: 1352929 This copy is a PMI Member benefit, not for distribution, sale, or reproduction. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*, cuarta edición.
- PALACIO, J., y RUATA, C. (2011). *Scrum Manager Gestión de Proyectos*. Derechos registrados en Safe Creative.

### hemos hablado de:

**Comunicación, dirección, objetivos educativos, planificación, proyecto.**

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en mayo de 2012, revisado y aceptado en enero de 2013 para su publicación.

