



07 de Junio de 2019

Maria Guadalupe Jaramillo Diosdado

**PROYECTO DE TITULACIÓN DE LA CARRERA DE
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN DAMIL

ING. Bernardo Jalil Pérez Esparza

M.C. José Guillermo Batista Ortiz

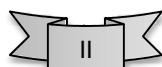
Pabellón de Arteaga 07 de Junio de 2019

2. Agradecimientos.

Mama eres una mujer que simplemente me hace llenar de orgullo, te amo y no va a haber manera de devolverte tanto que me has ofrecido, gracias por ser la principal promotora de mis sueños, gracias a ti por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por estar dispuesta a acompañarme siempre, a mi esposo por acompañarme y apoyarme en cumplir mis sueños, la ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado inclusive en los momentos y situaciones más tormentosas, siempre ayudándome, no fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo siempre fuiste muy motivador y esperanzador muchas gracias amor, debo reconocer que no es fácil ser madre y estudiante, pero tampoco es imposible, todo depende de la actitud que te mantiene firme ante el cumplimiento de tus expectativas, tal vez ahora mis hijos no lo entiendan pero son y serán por siempre mi motivación más grande.

Ingeniero José Guillermo Batista Ortiz, su labor se enfoca en cuidar los saberes del mundo, y permite a otros, expandir sus conocimientos. Nos ayuda a vivir del sueño de superarnos y cumplir nuestras expectativas, y siempre ir por la constante mejora, para ser mejores seres humanos. En esta ocasión no ha sido la excepción, y exalta su trabajo, y le agradezco con creces por ayudarme a lograr esta nueva meta en mi vida, al Ingeniero Bernardo Jalil Pérez Esparza agradezco por darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto dentro de su empresa por confiar en mis conocimientos y permitirme contribuir en la toma de decisiones dentro de la organización.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional con quienes estoy infinitamente agradecida.

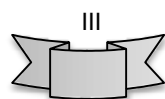


3. Resumen.

Administración de proyectos es un recurso ideal para toda persona que trabaja con proyectos una planeación para llegar a un término y entrega exitosa de proyectos, es una oportunidad que me ha dado la empresa DAMIIL ya que en su actualidad no aplica ningún tipo de administración eficiente, por ello hemos trabajado analizando cuidadosamente una metodología para mejorar poco a poco la administración de proyectos internamente, ya que tener el control de sus proyectos los convierte en una empresa confiable, es indispensable aplicarla ya que proporciona las bases necesarias para ser un líder efectivo o un miembro que contribuye de manera significativa a un equipo de proyecto en cualquier escenario de negocios. Un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de un conjunto de tareas interrelacionadas y de la utilización eficiente de los recursos, tiene un objetivo bien definido, planteado en términos del alcance, programado y costo. Los proyectos nacen cuando el cliente identifica una necesidad, siendo este las personas o la organización dispuestas a proporcionar fondos para satisfacer la necesidad. La primera fase del ciclo de vida de un proyecto involucra la identificación de una necesidad problema u oportunidad y puede dar como resultado las propuestas que solicita el cliente a las personas, a un equipo de proyecto o a organizaciones contratistas para encarar la necesidad identificada o resolver el problema. La segunda fase del ciclo de vida del proyecto es el desarrollo de una solución propuesta para la necesidad o problema, esta fase de como resultado la presentación de un propuesta al cliente por una o más personas u organizaciones, la tercera fase del ciclo de vida del proyecto es la implementación de la solución propuesta

, esta fase la cual se conoce como realización del proyecto, resulta en un logro del objetivo del proyecto, dejando al cliente satisfecho de que todo alcance del trabajo se completó con calidad dentro del presupuesto y a tiempo, la fase final del ciclo de vida del proyecto es la terminación del proyecto.

La administración de proyectos implica primero el proceso de establecer un plan y después implementarlo para lograr el objetivo del proyecto. Tomarse el tiempo



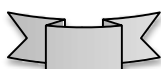
para desarrollar un plan bien concebido es vital para la realización de cualquier proyecto
con

éxito. Una vez que el proyecto se inicia, el proceso de administración del mismo involucra el monitoreo del avance para asegurar que todo marcha según el plan, la clave para el control eficaz del proyecto es medir el avance real y compararlo con el avance planeado de manera oportuna y regular, y aplicar una acción correctiva de inmediato, en caso necesario.

El beneficio primordial de la implementación de técnicas de administración de proyectos es tener un cliente satisfecho, completar todo el alcance de proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una gran satisfacción. Cuando los proyectos tienen éxito, ¡todos ganan!

4. Índice.

Agradecimientos.	II
Resumen.	III,IV
Índice.	V
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO	
INTRODUCCION	7
DESCRIPCION DE LA EMPRESA	8
PROBLEMAS A RESOLVER	10
JUSTIFICACION	11
OBJETIVOS	14
CAPITULO 3: MARCO TEORICO	
FUNDAMENTOS TEORICOS	16
Definición de Proyecto	17
Dirección de Proyectos	19
El Contexto de los Proyecto	21
Las Partes Interesadas (Stakeholders)	22
La Implantación de los Proyectos	26
Orientación de los proyectos	28
Ciclo de vida del proyecto	30
CAPITULO 4: DESARROLLO	
PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	33
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	
RESULTADOS	39
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	
CONCLUSIONES DEL PROYECTO	40
CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS	
COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS	42
CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44



CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1 Introducción

La Gestión de Proyectos (GP) se ha expandido mundialmente durante las últimas décadas en múltiples industrias (PIPC, 2005; PricewaterhouseCoopers, 2004), que alentadas por la posibilidad de organizar las actividades de sus negocios en proyectos (Whittington et al., 1999, citado en Söderlund, 2004) le han constituido como vehículo para la implementación estratégica (Artto & Wikström, 2005; Grundy, 1998; McElroy, 1996). Esto ha generado la necesidad de buscar mecanismos que permitan asegurar la alineación de los proyectos con las estrategias de las organizaciones, aun cuando sobre este punto los avances no han sido alentadores (Srivannaboon, 2006) y si bien muchas organizaciones desarrollan proyectos exitosos como es la empresa DAMIIL. En relación al interés por medir el nivel de desempeño que una organización pueda alcanzar para la gestión de sus proyectos, ha surgido desde hace un par de décadas un tipo específico de herramientas de evaluación, cuya aplicación permite diagnosticar y formular planes de mejoramiento en torno a la madurez de estos sistemas de gestión.

En este contexto, el desarrollo del presente proyectos de intervención inició en agosto de 2018 en la empresa DAMIIL, ubicada en Loreto, Zacatecas, para implementar una metodología para la Gestión de Proyectos. Dicha intervención establece el establecimiento de un estándar de trabajo en relación a su modelo de ciclo de vida, procesos de apoyo, capacidad y aprendizaje de la organización.

Este documento reporta los resultados obtenidos durante esta intervención y se estructura de la siguiente manera: primero, se introduce el concepto de Gestión de Proyectos, su tipología y beneficios; segundo, se expone el concepto de Gestión de Proyectos y sus distintos niveles de actividad (así, se plantea el problema de interés y la solución que se desarrolló en el diseño del Modelo a seguir por parte de la empresa; por último, se detallan sus bases conceptuales y metodológicas, las principales características de las herramientas de diagnóstico y el mejoramiento de procesos de Gestión de Proyectos.

6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del estudiante.



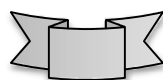
DAMIIL es un taller que proporciona servicios de Diseño, Automatización, Maquinados y fabricación de celdas de soldadura ubicada en Ruiz Gonzales 7, colonia Crisóstomo Loreto Zacatecas C.P 98807, dentro de sus clientes principales figuran TACHIS, FTMEX quienes avalan la gran calidad que se tiene en los servicios que se ofrecen, por tal motivo se ha plasmado en su misión la promoción de un desarrollo sustentable para la sociedad y el medio ambiente.

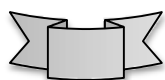
El taller se siente comprometido con el personal para brindar la capacitación necesaria y orientación, para obtener una mejor calidad de vida y servicio, es por ello que DAMIIL ha establecido en su visión, para ver más allá de los límites, que pueda encontrarse en su proceso de crecimiento.

El trabajar con valores, por ejemplo, tratar con justicia y respeto a sus integrantes, clientes y proveedores, muestra un ambiente de trabajo estable y cálido, lo que ayuda a fomentar la calidad, determinación, transparencia a cada uno de los miembros de la organización.

La estructura organizacional que caracteriza al taller y que ayuda a comprender los niveles jerárquicos del personal y así considerar las principales responsabilidades que les competen a cada dirección que tiene la organización.

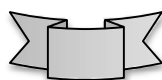
En el área de Producción la empresa ha considerado indispensable comenzar la aplicación de administración de proyectos para tener un mejor control de los mismos y tener más probabilidad de crecimiento es por ello que se ha determinado la realización de este proyecto, para poder cumplir uno de los objetivos mas grandes de la empresa que es cumplir en tiempo la entrega de proyectos terminados.

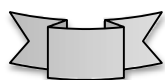




7. Problemas a resolver, priorizándolos.

Administración de proyectos deficiente, uno de los problemas más grandes y no solo en DAMIIL es uno de los problemas más grandes que experimentan las organizaciones al inicio, se considera difícil porque la mayoría de los desarrolladores en el caso de la empresa los líderes de proyecto que son quienes ejecutan los proyectos no son aptos para la administración y la mayoría de los administradores no tienen idea de los tipos de desarrolladores que hay, pero vale la pena el esfuerzo, la organización no solo debe de elegir a un líder adecuado, también se necesita apoyar a su líder de proyecto para que pueda administrar correctamente el proyecto. Necesita saber quien en su equipo trabaja mejor con mínima supervisión y que si se deja solo va a hacerlo bien, quien necesita ser presionado y quien necesita ser controlado, para saber manejarlos según sea necesario.





8. Justificación

Antecedentes de la Empresa. El Ingeniero Bernardo Jalil Pérez Esparza propietario del taller DAMIIL, trabajó en la empresa TACHI-S, debido a la calidad de su trabajo, personal que colaboró con él, le solicitó su apoyo para realizar algunos diseños que el llevaba a cabo dentro de la empresa, la excelente entrega de los productos solicitados fue la base para que la empresa TACHI-S, volviera a solicitar su colaboración para realizar más trabajo, pero ahora enfocado a la fabricación de maquinados y programación de equipos, lo que lo impulsó a requerir más personal que lo apoyaran, debido a que empezó a incrementar el trabajo, costo, técnica y en todos los rubros que impulsaban a crecer. Dentro de ese proceso en Julio del 2013 funda el taller DAMIIL.

El taller formalmente tiene tres años en funcionamiento, se ubicada en la colonia Crisóstomos, en Loreto, Zacatecas, el primer año fue dedicado a diseños industriales, en el desarrollo del segundo año se implementaron trabajos de fabricación, y el tercer año comenzó con las máquinas, con las que más trabajaba para realizar lo que son las celdas de soldadura, esto se fue logrando con ayudantes temporales como lo eran familiares, conocidos y gente de su confianza.

La experiencia obtenida a lo largo de 3 años le ha permitido ofrecer servicios de diseño y automatización a las empresas TACHI-S, FTMEX, SETEX, ARGSAN.

Actualmente una de las problemáticas para lograr la visión de la organización “ser una compañía líder en soluciones industriales a nivel local, nacional e internacional, siendo reconocida por nuestra innovación, soluciones y productos”, es la administración y el control de cada uno de los proyectos que se desarrollan con sus clientes, esto se observa a partir de la información emitida por la empresa DAMIIL en la que observa que en el último año cuatro de diez clientes importantes en facturación han salido de la cartera de clientes, por tal motivo se vuelve urgente atender el área de administración (planeación, ejecución, validación y mejora) de proyectos que le permitan tomar acciones o decisiones inmediatas en la solución a los problemas que puedan suscitarse en el manejo y operación de cada uno de los proyectos.

Esto se vuelve más complicado si nos vamos a la definición de un proyecto, según PMBOK (2015) “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, bajo esta definición existe un mayor reto para la organización, ya que la naturaleza temporal de los proyectos que se desarrollan en DAMIIL implican que un proyecto tiene un principio y un final definidos, es decir una vida finita, y el producto final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, más sin embargo como se ha comentado anteriormente estos objetivos no se han cumplido al cien por ciento.

Esta aseveración fue proporcionada por el Director General el Ing. Bernardo Jalil Pérez “cuatro de los clientes principales de la empresa se han retirado esto es, han finiquitado su relación, esto debido a que los objetivos negociados no se cumplieron”, aunado a ello se pudo constatar a partir de una entrevista con los líderes de proyectos los Ingenieros Juan José Arriaga y José Guadalupe Orendain quienes compartieron una serie de áreas de oportunidad en el desarrollo de los proyectos que se ejecutan en DAMIIL:

1. No se cuenta con una planeación real del proyecto, este se ajusta a las necesidades de los clientes en cuanto al tiempo de entrega.
2. Los proyectos son cotizados y negociados por el Director General, por lo que se desconoce los criterios de desarrollo de cada uno de los proyectos.
3. Los tiempos de ejecución de los proyectos son cortos derivado de la falta de cierre de las ordenes de trabajo de los clientes con DAMIIL
4. La adquisición de los materiales principalmente de importación requieren de un mayor tiempo para su llegada al taller por lo que genera riesgos en la operación de la fabricación de los tableros
5. Entregas a destiempo de los proveedores de maquinado de estructuras, aunque esta actividad no es crítica si puede provocar situaciones de riesgo en el proyecto.
6. No se lleva al cabo el manual del proyecto para el cliente, esto debido a la falta de tiempo de los líderes de los proyectos, esta actividad se encuentra en mejora al contratar personal operativo.
7. No se cuenta con un archivo de proyectos (expediente) que de rastreabilidad a cada uno de ellos, lo que genera que cada proyecto tenga un tratamiento diferente y se base en la experiencia de los líderes de proyecto.

8. No se llevan a cabo reuniones de seguimiento de la planeación del proyecto, en donde se evalúen los avances y riesgos para una efectiva toma de decisiones. En ocasiones se informa al supervisor de proyectos los avances, más sin embargo quien toma esta función es el propio Director General.

9. Objetivos (General y Específicos)

Objetivo(s) del proyecto:

Estandarizar y optimizar los procesos en la iniciación, planeación, ejecución, control y cierre de proyectos.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar herramientas de gestión de proyectos: documentación, guías y métricas o estándares asociadas a la administración de proyectos.
- Vigilar el ciclo del proyecto.
- Apoyar la gestión de la cartera de proyectos.
- Formación, orientación y mejores prácticas en la organización.

CAPÍTULO 3:

MARCO

TEÓRICO

10. Marco Teórico (fundamentos teóricos).

Existen diversos y variados textos que tratan con detalle los distintos aspectos y facetas de la elaboración y gestión de proyectos. Podríamos empezar con un extenso y detallado manual (Kerzner, 2003) que comprende todas las fases de elaboración de un proyecto, que está pensado especialmente para lanzar un producto al mercado y que se puede poner como ejemplo de muchos otros similares. También es posible encontrar otros textos que desarrollan especialmente algunos apartados concretos de la gestión de proyectos, ya sea el control y seguimiento del proyecto (Weiss, 1994), la planificación (Bautista, 1998), la dirección del proyecto (Domingo, 2000) o la gestión de los recursos humanos (Dinsmore, 1984; Frame, 1999). No podemos dejar de citar, en este apartado, algunas revistas que se han especializado en esta temática, como pueden ser International Journal of Project Management, revista oficial de la International Project Management Association (<http://www.ipma.kingsquare.nl/>), y que está editada por Pergamon, o Project Management Journal, la publicación de investigación del Project Management

La gestión de proyectos es una disciplina de administración, que se está implantando de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la aplicación de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la definición, planificación y realización de actividades con el objeto de transformar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones gestionan sus actividades no recurrentes.

Aunque es una disciplina que no se puede datar con exactitud (se realizan proyectos desde el inicio de la humanidad) es a partir de 1950 cuando las organizaciones empiezan a utilizar sistemáticamente técnicas y herramientas de dirección de proyectos en proyectos complejos de ingeniería. No cabe duda que el director de proyecto no sólo

debe conocer las herramientas más técnicas de la dirección de proyectos, sino que debe utilizar sus habilidades humanas para alinear los intereses del equipo de trabajo con los objetivos del proyecto.

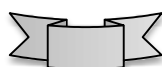
A lo largo de este documento se abordarán los conceptos principales de la disciplina de dirección de proyectos.

Definición de Proyecto. De acuerdo con la Norma Internacional ISO 10006, el proyecto se puede definir como aquel proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos y requerimientos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste y recursos.

El Project Management Institute (PMI), referente mundial en metodologías de dirección de proyectos, establece el proyecto como un esfuerzo de carácter temporal llevado a cabo con objeto de crear un producto o servicio único. De esta manera los proyectos existen para llevar a cabo un producto o servicio que no existía antes. En este sentido un proyecto es siempre único. Por ejemplo, Ford Motor Company se encuentra en el sector del diseño y fabricación de coches. Cada modelo que Ford diseña, construye y prueba se puede considerar como un proyecto. Los modelos difieren los unos de los otros por sus prestaciones y el mercado al que están orientados. Sin embargo, una vez se ha diseñado, construido y verificado un modelo y se pasa a la fase de fabricación en serie podemos hablar entonces de una operación.

Por otra parte, el estándar PRINCE de gestión de proyectos define un proyecto como un “entorno de gestión que es creado con el objeto de entregar uno o más productos de acuerdo a un plan de negocio dado”.

De estas definiciones se pueden sacar distintas conclusiones acerca de los requerimientos que un proyecto debe satisfacer. Por un lado, se introduce la definición de proceso y considera que un proyecto estará constituido por un conjunto de actividades perfectamente coordinadas y controladas. Por otro lado, introduce la naturaleza temporal



del proyecto estableciendo que el proyecto se caracteriza por tener unas determinadas fechas de comienzo y de finalización y da a entender que el proyecto consiste en partes o actividades que cumplen una determinada secuencia lógica de actividades situándolas en el tiempo y en el espacio. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero (por ejemplo, una pirámide egipcia podía ser construida en 20 años para perdurar durante siglos). Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos. Asimismo, establece que la finalidad del proyecto es la de satisfacer unos requerimientos específicos de acuerdo a unos objetivos establecidos. Por último, la definición hace referencia a que el proyecto se realiza de acuerdo a unas limitaciones de tiempo, coste y calidad.

De las definiciones anteriores puede concluirse que los proyectos tienen las siguientes características:

- Es un proceso único constituido por subprocesos y actividades coordinadas con objeto de realizar uno o más productos.
- Son de naturaleza temporal caracterizándose por tener fechas de comienzo y terminación determinadas.
- Precisan de una cantidad de recursos determinada y de una estructura organizacional con roles y responsabilidades predefinidos para realizar los productos antes mencionados de acuerdo a ciertos requisitos (calidad, plazos, costes).
- Al tratarse de un proceso único, mayor relevancia de los riesgos. Dado que el producto o servicio no existe en el momento de iniciarse el proyecto ya que se desarrolla a medida que éste se ejecuta, lo único verdaderamente fijo es el cliente y sus necesidades, debiendo estar el producto del proyecto subordinado a estas necesidades.

El resultado global del proyecto es un Producto o un Servicio y puede ser de cualquier naturaleza: una aeronave, una batidora, un hotel, la implantación de una herramienta informática, el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, una patente, la preparación de una tesis doctoral, la creación de una empresa o negocio, etc. Estos Productos o Servicios son siempre únicos, aunque en ellos existan partes iguales o similares a otros. Por ejemplo, construir la M30 en Madrid contiene elementos que han sido utilizados en otros proyectos en los que se ha soterrado carreteras, sin embargo, la complejidad del mismo, soterrando gran parte de la circunvalación madrileña, hacen no sólo considerarlo como un proyecto sino como un megaproyecto.

En la gestión de proyectos se suele hablar de la triple restricción (alcance, coste y tiempo). Esto significa que los proyectos se deben llevar a cabo respetando el presupuesto y tiempos asignados cumpliendo las expectativas del cliente y sponsor del proyecto (respetando alcance, calidad, operabilidad, etc.).

En definitiva, se puede considerar a un proyecto como una transformación que realiza un determinado grupo de individuos, en un plazo de tiempo definido, de una idea, que se establece basándose en unos requisitos o necesidades, en una realidad, producto o servicio, dentro de un contexto tecnológico determinado y utilizando recursos limitados y con carácter temporal

Dirección de Proyectos. Las organizaciones realizan trabajos con el propósito de alcanzar una serie de objetivos. En muchas organizaciones, el trabajo puede clasificarse como proyecto u operaciones.

Estos dos tipos de trabajo comparten determinadas características:

- son realizados por individuos,
- están limitados por restricciones,
- son planificados, ejecutados, supervisados y controlados, y
- son realizados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización o los planes estratégicos.

Los proyectos y las operaciones difieren principalmente en que las operaciones son continuas y producen servicios, resultados o productos repetitivos. Los proyectos son temporales y tienen un final. Por el contrario, las operaciones son continuas y sostienen la organización a lo largo del tiempo. Las operaciones no terminan cuando alcanzan sus objetivos actuales, sino que, por el contrario, siguen nuevas direcciones para apoyar los planes estratégicos de la organización. Como consecuencia, por lo general existe una cantidad significativa de interacciones entre los departamentos operativos y el equipo del proyecto, dado que trabajan juntos para alcanzar los objetivos del proyecto. Un ejemplo de esto es la creación de un proyecto para rediseñar un producto. El director del proyecto puede trabajar con varios directores operativos para investigar las preferencias de los consumidores, elaborar especificaciones técnicas, construir un prototipo, probarlo e iniciar la fabricación del producto. El equipo de proyectos interactuará con los departamentos operativos para determinar la capacidad de producción del equipo actual o para establecer el momento más propicio para transferir las líneas de producción a la fabricación del nuevo producto.

A menudo, los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización. Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- ✚ Demanda del mercado (por ejemplo, una compañía automotriz que autoriza un proyecto para construir automóviles eléctricos en respuesta a la escasez de combustible),
- ✚ Oportunidad estratégica/necesidad comercial (por ejemplo, un centro de formación que autoriza un proyecto de creación de un curso nuevo, para aumentar sus ganancias),
- ✚ Solicitud de un cliente (por ejemplo, una empresa eléctrica que autoriza un proyecto para construir una nueva subestación a fin de abastecer un nuevo parque industrial),

- ✚ Adelantos tecnológicos (por ejemplo, una compañía de productos electrónicos que autoriza un proyecto nuevo para desarrollar un ordenador portátil más pequeño, más económico y más potente, a partir de adelantos en materia tecnología electrónica), y

requisitos legales (por ejemplo, un fabricante de productos químicos autoriza un proyecto para establecer las pautas de manipulación de un nuevo material tóxico).

El Contexto de los Proyecto. Todo proyecto es parte de un determinado contexto social, tecnológico y organizacional que afecta e impone restricciones a su desarrollo. Las restricciones impuestas pueden ser de diversos tipos: organizacionales, tecnológicas, legales, medioambientales, estratégicas, tipo de proyecto, etc. Así, puede tratarse de un proyecto de demanda (como sucede por ejemplo cuando se desarrolla algo para un cliente externo en un proyecto bajo contrato), o de un proyecto de oferta (como en el caso de lanzamiento de un nuevo producto resultado de una iniciativa estrategia determinada, o de un proyecto interno de implantación de un sistema informático de gestión). Es preciso que el portafolio de proyectos de la empresa esté equilibrado, es decir, debe existir una proporción adecuada entre proyectos de oferta y de demanda.

Los proyectos se desarrollan normalmente en el seno de una organización más amplia –organización ejecutante- afectando la organización y madurez en gestión de proyectos de ésta a la organización del proyecto y a su desarrollo. A su vez, los proyectos pueden afectar a una parte de la organización, a toda la organización o a varias organizaciones (socios, subcontratistas, proveedores, etc). Es decir, siempre existirán interrelaciones entre la “organización del proyecto” y la “organización ejecutante”.

El contexto organizacional ejerce también una poderosa influencia sobre el proyecto a través de la estructura de la organización ejecutante. La estructura organizativa condiciona la manera en que se ponen a disposición del director de proyecto los recursos necesarios, determinando su autoridad. Así, no es lo mismo gestionar un proyecto dentro de una organización funcional en la que el director de proyecto tiene una autoridad inexistente o muy baja y es básicamente un coordinador, a gestionarla en una organización organizada por proyectos o “proyectada” en la que es “propietario” de la mayor parte de los recursos utilizados en el proyecto.

Las Partes Interesadas (Stakeholders). Las partes interesadas o grupos de interés, también llamadas Stakeholders, son individuos y organizaciones involucrados en el desarrollo del proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución del proyecto o por el producto del proyecto durante sus fases de operación y retirada.

Entre las partes interesadas se pueden incluir diferentes roles, que pueden recibir diferentes nombres según el sector y organización de que se trate. A modo de ejemplo:

- ✦ El director o jefe de proyecto, que es la persona encargada de la gestión del proyecto.
- ✦ El cliente, que es la persona u organización destinataria del producto del proyecto.
- ✦ Organización ejecutante, que es aquella en cuyo seno se desarrolla el proyecto.
- ✦ Miembros del equipo que constituye la organización del proyecto.
- ✦ Consumidor o usuario final del producto del proyecto.
- ✦ Patrocinador o sponsor.
- ✦ Subcontratistas, que son organizaciones encargadas de la realización de parte del alcance del proyecto.
- ✦ Comité de proyecto, encargado de la toma de decisiones de alto nivel del proyecto.
- ✦ La sociedad, como por ejemplo el público en general, agencias e instituciones públicas, entidades con capacidad normativa, medios de comunicación, etc.
- ✦ Otros: socios (en el caso de proyectos tipo joint venture), proveedores, subcontratistas, organismos subvencionadores, auditores de proyecto, etc.

Las partes interesadas pueden tener visiones e intereses muy distintos, viéndose afectados de forma diferente por la marcha del proyecto, por lo que es preciso que el director de proyecto gestione adecuadamente los posibles conflictos de interés que puedan presentarse. Los “Stakeholder” más importantes en el proyecto son los clientes / usuarios y el sponsor. Los clientes / usuarios son las personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Los clientes/usuarios pueden ser internos o externos a la organización ejecutante. Un sponsor es la persona o grupo que

proporciona los recursos financieros para el proyecto. Cuando se concibe inicialmente un proyecto, el sponsor es quien lo defiende. Esto incluye servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección, para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aportará el proyecto.

Un proyecto está sometido a un conjunto de limitaciones y restricciones entre los que pueden destacar las normas, los reglamentos y las recomendaciones definidas para cada proyecto en función de su naturaleza y el entorno tecnológico-empresarial del mismo. Estas restricciones definirán o regularán los sistemas, los métodos, los procedimientos y los procesos de la dirección de proyectos. Por regla general, este tipo de normas, reglamentos y recomendaciones, permitirán establecer la base común que facilita el entendimiento y el desarrollo del trabajo entre los distintos participantes en el proyecto, unificando terminología a normalización trata de uniformizar la terminología, los procesos y los procedimientos que los regulan. Por ello, es necesario que todos los participantes en el proyecto conozcan qué tipo de reglas son aplicables en cada proyecto.

El director de proyectos debe conocer que normas puede o debe aplicar en sus proyectos, en función de los objetivos que se planteen y el entorno tecnológico en el que se desarrolló.

El proyecto se debe concebir y desarrollar dentro de un marco, por lo que es necesario establecer unas bases jurídicas y principios legales aplicables a cada proyecto para facilitar, la redacción de contratos, el establecimiento de políticas y acuerdos, elaboración de garantías y la toma de decisiones. En algunos proyectos, el conocimiento de la legislación aplicable puede ser esencial, por lo que el responsable del proyecto debe colaborar con los juristas para establecer acuerdos contractuales, acuerdos y definir procedimientos que regulen el proceso y protejan los intereses de las partes involucradas en cada proyecto.

Algunos proyectos afectan a recursos de la Tierra y producen de muchas maneras, efectos en el medio natural. Es necesario conocer el impacto medioambiental que puede tener el producto o servicio resultado del proyecto, por lo que, al concebir un proyecto,

se ha de evaluar su adecuación al entorno, es decir, es necesario realizar un estudio de impacto medioambiental teniendo en cuenta no sólo la implantación sino también la explotación posterior del producto o servicio objeto del proyecto.

La Implantación de los Proyectos. Basándose en la idea de considerar las empresas en términos de orientación al cliente, de conjuntos de actividades que generan valor y en términos procesos de negocio, las empresas deben establecer organizaciones de proyectos adecuadas que les permitan embarcarse en tipos de proyectos que les permitan centrarse en los plazos, los costes y la de sus proyectos. La implantación de la gestión de proyectos en una empresa supone una evolución fundamental puesto que incorpora elementos como son los clientes y los suministradores y la gestión de flujos de actividades que tienen lugar dentro de la empresa. De esta forma, la empresa no se gestiona como un grupo de funciones heterogéneas sino como un sistema basado en actividades perfectamente planificadas y organizadas. La implantación de la dirección de Proyectos en una organización supone la concienciación, la sistematización y la mejora en la utilización de las prácticas conocidas de gestión de proyectos.

La Implantación de Proyectos en una organización suele tener las siguientes etapas:

1. Decisión de la Dirección General (Factor crítico de éxito).
2. Desarrollo del concepto de la Gestión de Proyectos (Manuales, Procedimientos, plantillas, etc) y formación.
3. Implantación en un proyecto piloto elegido.
4. Evaluación de Resultados, recomendaciones de mejora y transferencia a otros proyectos.

Para facilitar la implantación de la dirección de proyectos, es conveniente crear guías o manuales de dirección de proyectos. Estos manuales pueden estar basados en las normativas existentes en materia de gestión de proyectos o pueden desarrollarse a partir del cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos de alguna asociación nacional o internacional. Normalmente esta actividad recae en la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Las Organizaciones que dirigen por proyectos, son aquellas organizaciones orientadas a proyectos que aseguran sus objetivos de negocio con proyectos de tal forma que éstos se conciben, se dirigen y se finalizan de forma concurrente.

Esta forma de trabajar facilita la flexibilidad y el dinamismo, descentralizando funciones, pero exige una elevada coordinación para realizar esta concurrencia. De esta forma ciertas actividades se comparten, tales como la gestión presupuestaria, la gestión de recursos, el control y seguimiento de proyectos, etc.

Por otro lado, podríamos destacar otro tipo de textos que toman como referencia un ámbito de actividad determinado. Así, por ejemplo, el manual de Puig (1994) o el de Rodríguez (2003) se centran en los proyectos de tipo informático, mientras que el de Burstein (2002) está escrito para arquitectos e ingenieros. En este apartado hay que hacer mención también de Métrica (2004), un instrumento metodológico muy interesante desarrollado por el Consejo Superior de Informática, que sirve para sistematizar las actividades relacionadas con el desarrollo y mantenimiento de sistemas de información desde un punto de vista informático. Esta metodología está pensada para facilitar el desarrollo de soluciones informáticas en este ámbito y tiene en cuenta diversas normas ISO (sobre los procesos del ciclo de vida del software, sobre gestión de calidad, seguridad, etc.). En el ámbito de la información y documentación, por su parte, se pueden citar tres manuales de autores extranjeros: un breve, conciso y preciso trabajo sobre la gestión de proyectos para profesionales de la información y documentación (Black, 1996), la tercera edición de un libro de carácter más académico centrado en metodología de la investigación y que tiene toda una primera parte dedicada al diseño y elaboración de proyectos de investigación (Moore, 2000), y el reciente texto de Barbara Allan (2004), que recoge los principales elementos de gestión de proyectos y otorga una importancia especial al tratamiento de los recursos humanos. En España, sin embargo, no disponemos de manuales sobre proyectos en información y documentación. Tan solo se conocen artículos de revista, de carácter parcial, o materiales docentes de cursos que no han llegado a editarse formalmente.

De este breve repaso se desprende que es posible consultar una amplia variedad de textos de carácter general dedicados a la gestión de proyectos, aunque los que se centran en el ámbito de la información y documentación son más bien pocos y están publicados en inglés y, por tanto, toman como referente un contexto distinto.

Conceptos diversos. Las definiciones de proyecto son múltiples y variadas, como ya vimos anteriormente. Las que vamos a relacionar a continuación se traen a colación a efectos esencialmente didácticos, ya que incluyen un conjunto de características que consideramos básicas y definitorias de un proyecto.

Así pues, la selección que se propone consta de cuatro definiciones que nos ayudarán a perfilar los rasgos específicos de los proyectos. La primera de ellas es muy abstracta y tiene un carácter general. El resto hacen referencia a diversas características de los proyectos que se van a comentar a continuación, siendo quizá la última de ellas la más completa.

«Un proyecto es un conjunto de tareas para conseguir un objetivo.» (Puig, 1994: 10)

«Un proyecto (...) es una actividad que no se encuentra dentro del normal funcionamiento de un sistema, y que tiene un principio y un final.» (Osborne, 2000: 187).

«Cualquier acontecimiento o nueva experiencia que se encuentra fuera de lo que es ordinario y que es beneficioso planificar e implementar con técnicas de gestión se puede definir como un proyecto.» (Black, 1996: 1-2).

«Un proyecto es una empresa o actividad única que tiene un principio y un final, que está conducida por personas y que pretende alcanzar los objetivos establecidos dentro de los parámetros de coste, calendario y calidad.» (Dinsmore, 1984: 10).

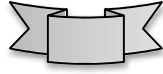
A partir del análisis de estas definiciones, podemos concretar las características de los proyectos de la siguiente forma:

- ✚ Están orientados hacia un objetivo. Este objetivo es siempre un beneficio que no tiene por qué ser necesariamente económico, puede consistir, por ejemplo, en una mejora del servicio o de su imagen, aunque a medio o largo plazo seguramente también tendrá repercusiones económicas. (La primera definición aportada se refiere casi exclusivamente a este rasgo para definir lo que es un proyecto. Esta característica también consta en el texto de Dinsmore.).

- ✚ Tienen un carácter «único», singular. Los proyectos se salen de lo ordinario (Black), de lo que es corriente, son actividades únicas (Dinsmore), fuera del normal funcionamiento del sistema (Osborne), al menos dentro de la organización en la que se lleva a cabo. – Son finitos. Todos los proyectos tienen un principio y un final, es decir, una limitación temporal. Esto distingue un proyecto de una actividad rutinaria o cíclica (Osborne y Dinsmore expresan con claridad esta característica).
- ✚ Hay que planificarlos. Cualquier proyecto implica la realización coordinada (planificada) de un conjunto de actividades interrelacionadas. Se cuenta con unos recursos económicos y humanos que hay que organizar y disponer para conseguir los objetivos establecidos con el tiempo y la calidad establecidos. (La tercera y cuarta definiciones también inciden en este rasgo.) Así pues, vemos cómo estas cuatro características nos ayudan a perfilar de forma mucho más precisa lo que definíamos de forma coloquial en el anterior apartado. A ellas podríamos añadir el hecho de que se persigue una innovación en el producto y/o servicio, al menos en el contexto de la organización donde se va a llevar a cabo. Esta es otra característica diferencial respecto de lo que serían propiamente actividades rutinarias. Las operaciones rutinarias (por ejemplo, actuaciones administrativas diversas, las transferencias de documentos de archivo, mantenimiento de una base de datos, etc.) son cíclicas y repetitivas y no conllevan innovación, siendo su máximo objetivo cumplir con los estándares de calidad. En este caso, estamos refiriéndonos a gestión de operaciones y no a gestión de proyectos.
- ✚ Hay que planificarlos. Cualquier proyecto implica la realización coordinada (planificada) de un conjunto de actividades interrelacionadas. Se cuenta con unos recursos económicos y humanos que hay que organizar y disponer para conseguir los objetivos establecidos con el tiempo y la calidad establecidos. (La tercera y cuarta definiciones también inciden en este rasgo.)

Así pues, vemos cómo estas cuatro características nos ayudan a perfilar de forma mucho más precisa lo que definíamos de forma coloquial en el anterior apartado.

A ellas podríamos añadir el hecho de que se persigue una innovación en el producto y/o servicio, al menos en el contexto de la organización donde se va a llevar a cabo. Esta es



otra característica diferencial respecto de lo que serían propiamente actividades rutinarias.

Las operaciones rutinarias (por ejemplo, actuaciones administrativas diversas, las transferencias de documentos de archivo, mantenimiento de una base de datos, etc.) son cíclicas y repetitivas y no conllevan innovación, siendo su máximo objetivo cumplir con los estándares de calidad. En este caso, estamos refiriéndonos a gestión de operaciones y no a gestión de proyectos.

Orientación de los proyectos. A pesar de que todos los proyectos comparten la caracterización anterior, bajo este término se pueden encontrar orientaciones distintas. Vamos a señalar algunas de estas posibles orientaciones, agrupadas por parejas de calificativos que precisan el enfoque que se le da al proyecto, con el fin de mostrar esta variedad. En cierta manera, estamos presentando diversas tipologías de proyectos que se establecen en función de un conjunto de criterios que se relacionan a continuación.

- a) Investigación o desarrollo. Los proyectos de investigación acostumbran a tener un carácter teórico y, en España, están presentes de forma especial en el ámbito académico (universidades y centros de investigación), sobre todo a partir de la promulgación de la ley de la ciencia (v. 4.3.1) y de la consolidación de los estudios universitarios en información y documentación, lo que permitió aumentar el número de personas dedicadas a tareas de investigación, localizadas hasta entonces especialmente en el Cindoc y en las cátedras de Bibliografía y de Documentación de distintas especialidades científicas (filología, química, ciencias de la información, etc.).

En este caso, el investigador diseña un proyecto que se propone extender, corregir o verificar el conocimiento sin preocuparse de la aplicación directa o inmediata de los resultados. El profesor José R. Pérez Álvarez-Ossorio, investigador del CSIC, ha presentado en alguna de sus conferencias una definición desenfadada de lo que es la investigación teórica, que hace hincapié en este componente de no-aplicabilidad inmediata: «Los científicos dicen que la investigación teórica o básica es aquello que hacen cuando no saben exactamente para qué lo hacen».

Los proyectos de desarrollo, por su parte, tienen un carácter marcadamente práctico, de aplicabilidad y se llevan a cabo mayoritariamente en el ámbito profesional, como desarrollo de productos y servicios aplicables en centros y empresas de información y documentación, pero también pueden encontrarse en ámbitos académicos dado que algunos de los proyectos que allí se llevan a cabo no son estrictamente teóricos. Esta orientación se ha ido extendiendo gracias a las nuevas vías de financiación (v. 5) que han ido apareciendo en este ámbito. Así pues, los proyectos de desarrollo se proponen aplicar el conocimiento para resolver problemas que pueden beneficiar a individuos o colectividades, es decir, están orientados a la producción de materiales, instrumentos, sistemas, métodos, procedimientos o modelos.

- b) Novedad o reforma. En muchos casos, los proyectos estarán relacionados con nuevos desarrollos, es decir, con la implementación de un nuevo producto o servicio, como puede ser la creación de un portal especializado, la implantación de un proceso de evaluación de un fondo determinado, o la puesta en funcionamiento de un servicio de formación virtual de usuarios.

También es frecuente encontrar proyectos que tienen una orientación, perfectiva o correctiva, hacia el mantenimiento. En esta ocasión, se trata de abordar una evolución o cambio importante en un determinado producto o servicio, o en mejorar alguna deficiencia. Algunos ejemplos podrían ser la reorientación del servicio de referencia, añadir o enmendar prestaciones de una base de datos o catálogo, etc.

- c) Estratégicos u operacionales. Este criterio también permite clasificar los proyectos en función del nivel en el que se mueven. Podemos deducir que un proyecto estratégico implicará un cambio profundo en la organización, y en él van a participar directamente las máximas instancias de gobierno, ya que va a suponer una reorientación de sus objetivos o funciones. Por el contrario, un proyecto tendrá carácter operacional cuando su impacto no va a afectar especialmente a la orientación estratégica de la organización en la que se lleva a cabo.
- d) Solos o en cooperación. Aunque quizá la mayoría de proyectos en nuestro ámbito se llevan a cabo por parte de una única organización, es cada vez más frecuente

la participación en proyectos cooperativos que implican a dos o más organizaciones. Las convocatorias europeas (v. 4.1) han fomentado especialmente este elemento.

La cooperación tiene muchas ventajas, entre las que podemos destacar el hecho de otorgar una mayor riqueza conceptual y un valor de aplicabilidad más alto al proyecto, aunque no se puede olvidar que conlleva unos esfuerzos importantes de coordinación y de planificación de las actividades.

- e) Simples o complejos. Poco se puede decir de esta distinción, aunque es importante plantearse la pregunta al inicio del proyecto. Es obvio que los proyectos complejos, aquellos que incluyen la realización de amplios y variados objetivos y que movilizan una cantidad notable de recursos (económicos, humanos, etc.), van a requerir de un esfuerzo adicional, como mínimo, en todo lo que hace referencia a su planificación (v. 2.4) y ejecución (v. 2.5).

Ciclo de vida del proyecto. Podríamos hablar metafóricamente y decir que los proyectos nacen, se desarrollan y mueren, es decir, que, como muchos otros objetos y entidades de la realidad, tienen su ciclo vital, que se compone de distintas fases o etapas. Del análisis de la variada bibliografía y de las diversas experiencias prácticas sobre la elaboración y planificación de proyectos, se puede constatar que la gran mayoría de autores que se dedican a explicar su estructura y características utilizan distintos nombres y un número variable de fases (tres, cuatro, cinco, etc.) para denominar el ciclo vital de un proyecto. En nuestro caso vamos a contemplar las siguientes: análisis, definición, diseño, planificación y ejecución del proyecto.

El origen de un proyecto no es otro sino la existencia de un problema o la detección de una necesidad. Aquí nace el proyecto. Este problema o esta necesidad tiene que ser estudiado con detenimiento y circunscribirlo en el contexto en el cual está presente o surge. Esto es, pues, el análisis. Una vez que se conocen los límites y el alcance, hay que formular convenientemente los objetivos generales y específicos que se van a perseguir con el proyecto. Esta fase se denomina definición del proyecto y pretende acotarlo y orientarlo adecuadamente.

A continuación, viene la fase de diseño, que consiste en presentar el modelo conceptual o las líneas maestras de estructura y funcionamiento de lo que se pretende elaborar. Si nos estuviéramos dedicando a la arquitectura, tendríamos aquí los planos del edificio que se va a construir y que tienen que ajustarse a las necesidades y condicionantes (económicos, etc.) que se han detectado en la fase inicial de análisis. Así pues, hay que indicar qué se va a hacer y cómo se va a llevar a cabo (metodología, etc.). En el contexto de la información y documentación, esto se traduce señalando cómo va a funcionar el sistema de información que se propone y, generalmente también, cuál va a ser la solución tecnológica que se va a adoptar.

Seguidamente viene la planificación del proyecto, es decir, la previsión de tareas que hay que llevar a cabo para construir el modelo conceptual que se ha elaborado en la fase de diseño y, además, la previsión de recursos humanos, tecnológicos y económicos que van a ser necesarios para hacer realidad esta propuesta. Finalmente, la última fase del ciclo vital es la ejecución del proyecto. En este caso, se refiere al control que se lleva a cabo sobre las actividades del proyecto y también a la evaluación que se realizará una vez finalizado con el objetivo de hacer la puesta a punto definitiva.

Tradicionalmente se pensaba y se operaba como si este ciclo fuera lineal, con un solo principio y un solo final. Actualmente, sin embargo, las metodologías de elaboración de proyectos tienden a considerar que estamos frente a un ciclo iterativo o en espiral, es decir, que se analiza, diseña, planifica y ejecuta y, acto seguido, se repite la misma acción con otra de las partes del proyecto y así sucesivamente. Esto permite refinamientos sucesivos en cada una de las iteraciones.

CAPÍTULO 4:

DESARROLLO

11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

1. Diagnóstico. Generar una visualización del proceso de administración de proyectos actual de DAMIIL y definir la metodología de intervención: Para identificar detalladamente las condiciones en las que la empresa DAMIIL trabaja actualmente decidimos realizar un diagnóstico a todos los trabajadores.
2. Definición de los Procedimientos. Definir la metodología de la administración de proyectos DAMIIL.
3. Concepto del proyecto. En la primera etapa se preparará el concepto que rige el proyecto general. Esta etapa incluye la identificación de objetivos, problemas potenciales, las justificaciones para llevarlo a cabo, las soluciones propuestas, y se establecen los criterios para su finalización.
4. Enfoques. La siguiente etapa es generará la o las formas de resolver los problemas y completar el proyecto con éxito. Es decir, se considerarán estrategias alternativas y diferentes enfoques para las tareas necesarias para el proyecto. Estas estrategias pueden incluir el uso de subcontratistas, aplicando diferentes tecnologías, diferentes métodos de construcción, o diversos métodos de planificación.
5. Evaluación. Una vez que las alternativas son claras, se evaluarán para elegir el mejor o más apropiado enfoque. El Líder y el equipo del proyecto elegirán cuál de las estrategias alternativas dará el mejor resultado en términos de las metas identificadas durante la etapa de concepto de acuerdo a su experiencia o riesgo que represente.
6. Planeación. La etapa de planeación dará origen a la estrategia elegida. El líder del equipo en forma colaborativa con los miembros dividirán el trabajo en tareas más pequeñas, se comprueba la disponibilidad de personal, horarios de tareas y coordinará los recursos. Al final de esta etapa, el equipo del proyecto deberá contar con un plan detallado para la realización del proyecto.
7. Implementación. Significa la conversión de las actividades previstas a su acción. El equipo del proyecto asignará personal disponible para tareas particulares, realizará

- pedidos para los recursos materiales y los programa según sea necesario, de acuerdo a la disponibilidad (proveedor, tiempo y costo). Este paso pone a prueba la viabilidad del plan, y lo bien que el equipo será capaz de ejecutarlo, por lo que se deberá de tener una vigilancia mayor n los posibles riesgos que represente el proyecto.
8. Optimización. La implementación, resulta en la realimentación del personal que llevan al cabo las actividades. En esta etapa se deberá evaluar y realimentar, desarrollar soluciones donde aparezcan los problemas y mejorar los procesos donde existan cuellos de botella (restricciones).
 9. Ejecución. En esta etapa el plan de optimización ya está listo para su ejecución. El equipo del proyecto supervisa las actividades y revisa las desviaciones del plan, especialmente en las áreas de costos y programación. Si bien la mayor parte del trabajo en el proyecto se lleva a cabo durante esta etapa, el buen funcionamiento del proceso de ejecución del proyecto depende de lo bien que el Líder y el equipo manejen las etapas anteriores.
 10. Verificación. Cada vez que el personal del proyecto completa una tarea, se requiere acciones de gestión del proyecto para verificar que la tarea se realizó en el tiempo asignado en el programa y que los costos asociados coinciden con las proyecciones. Dicha verificación ayudará a identificar diferencias respecto del plan, y regresará parte del proyecto a la etapa de optimización para encontrar e implementar soluciones.
 11. Finalización. La finalización es una etapa independiente que termina el trabajo en base a los criterios de terminación establecidos en la etapa de concepto (contrato con el cliente). La finalización implica la reasignación de recursos y de personal, realizar los pagos finales y la obtención de aprobación del usuario final (carta de satisfacción). Cualquier tarea incompleta se remonta a la etapa de ejecución antes del cierre de la etapa de finalización.
 12. Revisión. La revisión de proyectos como la etapa final de un proyecto, se deberá desarrollar como como parte del proceso global de aprendizaje. Debido a que las etapas de gestión de proyectos deberán estar claramente estructuradas con información transparente de acuerdo a la primera etapa del proyecto de residencias,

la revisión puede identificar áreas problemáticas, por qué se desarrollan y cómo es que el equipo puede evitar problemas similares en el futuro.

13. Expediente. Se deberá de llevar al cabo un expediente o portafolio de evidencias que de sustento a la socialización de los aprendizajes del proyecto, en donde se enmarque todos los documentos ordenados que fueron llevados durante la vida del proyecto. Esta tarea enmarca la recopilación histórica (experiencia) de un proyecto, por lo que es vital su terminación conforme al procedimiento que se enmarque.

CAPÍTULO 5:

RESULTADOS

12. Resultados

Objetivo Propuesto	Resultado Esperado
<ul style="list-style-type: none">Proporcionar herramientas de gestión de proyectos: documentación, guías y métricas o estándares asociadas a la administración de proyectos.	<p>Presentar habilidades esenciales para realizar contribuciones eficaces y tener un impacto inmediato en la realización de los proyectos en los que participan.</p>
<ul style="list-style-type: none">Vigilar el ciclo del proyecto.	No aplica.
<ul style="list-style-type: none">Apoyar la gestión de la cartera de proyectos.	Agrupar una serie de proyectos individuales que comparten estrategia, dirección, desarrollo, comunicación y riesgos.
<ul style="list-style-type: none">Formación, orientación y mejores prácticas en la organización.	Realizar periodo de informes habitual para comparar el avance real con el avance planeado, identificar acciones correctivas e incorporar los cambios asociados.

Estandarizar y optimizar los procesos en la iniciación, planeación, ejecución, control y cierre de proyectos.

CAPÍTULO 6:

CONCLUSIONES

14. Conclusiones del Proyecto

Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes de una organización, lo cual DAMIIL adolece de ellos por lo que se requiere de la intervención de un proyecto de mejora. Debido a la naturaleza única de los proyectos que se manejan en la organización pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera, esto basado en las características de calidad solicitadas por cada uno de los clientes. Las actividades de los proyectos que se definen en las negociaciones pueden ser nuevas para el líder o miembros del equipo, lo cual puede requerir de una planificación con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de otras organizaciones (contratación).

En esencia DAMIIL define que los proyectos para DAMIIL se emprenden para crear un resultado duradero y próspero, es decir se busca la satisfacción total de nuestros clientes, más sin embargo este no ha sido totalmente satisfactorio, derivado de las áreas de oportunidad mencionadas anteriormente.

Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible, para nuestro caso en la empresa DAMIIL el resultado esperado en cada uno de los proyecto es tangible. Sin embargo, es importante señalar que cada proyecto de automatización es único, posee un tratamiento diferente, es decir un diseño diferente, circunstancias y situaciones diferentes (características de calidad), diferentes interesados (clientes), entre otros aspectos a cuidar (riesgos), por lo que se deberá de llevar al cabo un expediente controlado de cada proyecto que posibilite contar con información histórica relevante en futuros proyectos.

El beneficio primordial de la implementación de técnicas de administración de proyectos es tener un cliente satisfecho, completar todo el alcance de proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una gran satisfacción. Cuando los proyectos tienen éxito, ¡todos ganan!

La identificación de necesidades es la fase inicial del ciclo de vida del proyecto. El cliente identifica una necesidad, problema u oportunidad para encontrar una mejor manera de hacer algo.

CAPÍTULO 7:

COMPETENCIAS

DESARROLLADAS

15. **Competencias desarrolladas y/o aplicadas.**

ADAPTABILIDAD: Logre adaptarme de manera para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante tal cual es la empresa DAMIIL, ya que cada día es un día diferente y aprendí a enfrentarme a situaciones nuevas.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS: Logre identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, así mismo reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.

AUTOMOTIVACIÓN: Obtuve una gran satisfacción personal para mejorar cada día y creció en mí una gran necesidad de cumplir todos mis objetivos.

CONTROL: Identificar una metodología de mejora para la empresa me permitió controlar mi capacidad para tomar decisiones que aseguren el control de proyectos.

CREATIVIDAD: Innovar e identificar alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.

TOLERANCIA AL ESTRÉS: Mantenerme firme y controlar mi carácter ha sido una de las competencias que considero que he desarrollado más ya que hay ocasiones las que la acumulación de tareas o responsabilidades me hacía perder el control.

LIDERAZGO Aplique la Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo, lograr ser el líder es una de las tareas más difíciles ya que desconocemos el comportamiento de los demás.

CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN

CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- ABADAL, E. (1994): La documentación en España, Madrid: Cindoc; Fesabid, XIII. — (2003):
- «Planificación y desarrollo de proyectos de I+D», en C. ROVIRA y L. CODINA (dir.): Documentación digital, Barcelona: Sección Científica de Ciencias de la Documentación. Universitat Pompeu Fabra, . [Consulta: 26/07/2004.]
- AGUILERA, B. (2003): «Gestión y coordinación de proyectos europeos», en C. ROVIRA y L. CODINA (dir.): Documentación digital, Barcelona: Sección Científica de Ciencias de la Documentación. Universitat Pompeu Fabra, . [Consulta: 26/07/2004.]
- ALTUNA, B. (1996): «Cooperación comunitaria europea: el programa Bibliotecas», en José A. MAGÁN (coord.): Tratado básico de biblioteconomía, 2ª ed., Madrid: Complutense, pp. 301-317.
- ALLAN, B. (2004): Project management: tools and techniques for today's ILS professional. Londres: Facet.
- BAIGET, T. (2003): «Informes científicos y técnicos: realización y presentación», en C. ROVIRA y L. CODINA (dir.): Documentación digital, Barcelona: Sección Científica de Ciencias de la Documentación. Universitat Pompeu Fabra, . [Consulta: 26/07/2004.]
- BAUTISTA, J., R. COMPANYYS y A. COROMINES (1998): Gestió de projectes, Barcelona: Edicions de la UOC.
- BELL, J. (1993): Doing your research project, 2.ª ed., Buckingham: Open University Press, XII.
- BLACK, K. (1996): Project management for library and information service professionals, Londres: Aslib.
- BURSTEIN, D. y F. STASIOWSKI (2002): Project management: manual de gestión de proyectos para arquitectos, ingenieros e interioristas. 2ª ed. Barcelona: Gustavo Gili.
- BUSHA, C. H., y S. P. HARTER (1990): Métodos de investigación en bibliotecología: técnicas e interpretación, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- CARIDAD, M., J. A. MOREIRO, B. MARTÍN y D. RODRÍGUEZ (2000): «Los proyectos universitarios de investigación en biblioteconomía y documentación: estado de la cuestión en Madrid y Cataluña», en Encuentro británico-español de profesores de biblioteconomía y documentación, Barcelona: UPF, . [Consulta: 20/8/2004.]
- CEA, M. Á. (1998): Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social, Madrid: Síntesis.

COMISIÓN EUROPEA (1999): Quinto programa marco: manual de procedimientos de evaluación de propuestas, 30 de septiembre de 1999.

COS CASTILLO, M. de (1995): Teoría general del proyecto, Madrid: Síntesis.

DANE, F. C. (1997): Mètodes de recerca, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

DELGADO, E. (2002): La investigación en biblioteconomía y documentación, Gijón: Trea.

—

(2000): «La investigación por encuesta en la Biblioteconomía y Documentación española: análisis de las encuestas publicadas en revistas y congresos de la especialidad entre 1976 y 1997», en Pluralismo metodológico en la investigación en Ciencias de la Documentación (Salamanca, 27-29 de noviembre de 2000).

DINSMORE, P. C. (1984): Human factors in project management, Nueva York: Amacom.

DISTEFANO, G. (2004): Project management con Office: teoria e modelli operativi per la gestione

dei progetti con Project, Excel, PowerPoint, Milán: Mondadori informática.

DOMINGO AJENJO, A. (2000): Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico, Madrid:

Rama. DRUDIS, A. (2000): Gestión de proyectos: cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos. Barcelona: Gestión.

FRAME, J. D. (1999): La dirección de proyectos en las organizaciones: cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente, Barcelona [etc.]: Granica.

GARCÍA MORENO, M. A. (1998): «Metodología para abordar un proyecto documental en la empresa», Documentación de las ciencias de la información, núm. 21, pp. 143-156.

GORMAN, G. E., y P. CLAYTON (1997): Qualitative research for the information professional: a practical handbook, Londres: Library Association, pp. 124-141.

JANSEN, B. J., y U. POOCH (2001): «A review of web searching studies and a framework for future research», JASIS, vol. 52, núm. 3, pp. 235-246.

KELLEHER, J., E. SOMMERLAND y E. STERN (1996): Evaluation of the electronic libraries programme: guidelines for eLib project evaluation, Londres: The Tavistock Institute, . [Consulta: 20/08/2004.]

KERZNER, H. (2003): Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 8.^a ed., Nueva Jersey: John Wiley and Sons.

LINE, M. B. (1982): Library surveys, 2.^a ed., Londres: Clive Bingley.

LOSEE, R., M. WORLE y A. KAREN (1993): Research and evaluation for information professionals, San Diego [etc.]: Academic Press.

LÓPEZ YEPES, J. (1995): La aventura de la investigación científica: guía del investigador y del director de investigación, Madrid: Síntesis.

- LYNAM, P., M. SLATER y R. WALKER (1982): Research and the practitioner: dissemination of research results within the library and information profession, Londres: Aslib, IV. *Metrica: Metodología de planificación y desarrollo de Sistemas de Información. Versión 3*, Madrid: Consejo Superior de Informática. Ministerio de Administraciones Públicas, . [Consulta 17/08/2004.]
- MOORE, N. (1983): *How to do research*, 2.^a ed., Londres: Library Association. — (2000): *How to do research: the complete guide to designing and managing research projects*, 3.^a ed., Londres: Library Association.
- MURCH, R. (2000): *Project management: best practices for IT professionals*, Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall.
- NEUMAN, D. (1995): «High School students' use of databases: results of a national Delphi study», *JASIS*, vol. 46, núm. 4, pp. 284-298.
- OSBORNE, L., y M. NAKAMURA (2000): *Systems analysis for librarians and information professionals*, 2.^a ed., Englewood (CO): Libraries Unlimited. PETERS, T. (2000): *50 claves para la dirección de proyectos*, Bilbao: Deusto.
- PETERS, T. A. (1993): «The history and development of transaction log analysis», *Library Hi Tech*, núm. 42, pp. 41-66.
- PONS, A. (2002): «Recursos per a la recerca en biblioteconomia i documentació», *BiD: textos universitaris de Biblioteconomia i Documentació*, núm. 9 (diciembre), . [Consulta 17/08/2004.]
- POWELL, R. R. (1997): *Basic research methods for librarians*. 3.^a ed. Greenwich; Londres: Ablex.
- PUIG TORNÉ, J. (1994): *Proyectos informáticos: planificación, desarrollo y control*, Madrid: Paraninfo.
- RODRÍGUEZ, J. R. (coord.) (2003): *Metodologia de gestió de projectes informàtics (MGPI)*. Barcelona: UOC.
- ROWLEY, J. (1998): «Designing and managing information systems», en *The electronic library*, 4.^a ed., Londres: The Library Association, pp. 129-135.
- RUSBRIDGE, C. (1998): «Towards the hybrid library», *D-Lib magazine*, núm. 7 (julio-agosto), . [Consulta: 23/08/2004.] STOCKER, D. (2000): «UK digital library developments», en *Biblioteques digitals i dipòsits nacionals de recursos digitals*, Barcelona: Facultat de Biblioteconomia i Documentació, pp. 116-123.

SPINAK, E. (1996): Diccionario enciclopédico de bibliometría, cienciometría e informetría,
Caracas: Unesco.

TURNER, J. R. (2004): «Five necessary conditions for project success», *International Journal of Project Management*, 22, pp. 349-350. WEIS, J. W. (1994): *Dirección de proyectos: las cinco fases de su desarrollo*, Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.

WIMMER, R. D., y J. R. DOMINICK (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*, Barcelona: Bosch.