



Autores:

Rodríguez, R.
Amiama, C.

Escuela
Politécnica
Superior de
Ingeniería
Universidad de
Santiago de
Compostela

Contacto:

Carlos Amiama
carlos.amiama@usc.es

usc.es

Escuela
Politécnica
Superior de
Ingeniería.
Campus

universitario s/n
27002 Lugo
Tel. 982823264

1. Introducción

En cualquier entorno la comunicación y el seguimiento deben ser una parte fundamental del trabajo diario. La comunicación debe ser eficiente y bidireccional de forma que el equipo de proyecto se comporte como un mecanismo y trabaje al unísono y de forma coordinada.

Mediante este estudio se pretende evaluar la madurez en materia de gestión de proyectos de la empresa en la cual se ha realizado una estancia en prácticas, analizando la viabilidad de la aplicación de las técnicas de gestión de proyectos aprendidas, a la vez que se recopilaban ineficiencias o métodos de trabajo con un potencial margen de mejora.

Para ello, se ha realizado una observación, complementando la misma con encuestas al equipo de proyecto. Finalmente, se han evaluado las causas para proponer la implantación de técnicas que puedan mejorar la situación actual.

2. Metodología

Inicialmente se ha recopilado información de primera mano durante la realización de la estancia. Posteriormente mediante encuestas se ha contrastado y ampliado la información obtenida en primera instancia.

Con las encuestas propuestas se ha pretendido por un lado ampliar la información disponible derivada de la variedad de enfoques, y además contrastar la información obtenida en la primera fase con las encuestas (feedback).

Posteriormente, se han determinado las causas principales. Para ello, se han realizado encuestas de respuesta abierta, para conocer la opinión de los trabajadores.

Por último, para cada problema se ha propuesto la implantación de una o más técnicas de dirección de proyectos aprendidas a través del Máster, y durante la realización de diversos cursos sobre Métodos Ágiles, y Lean Management.

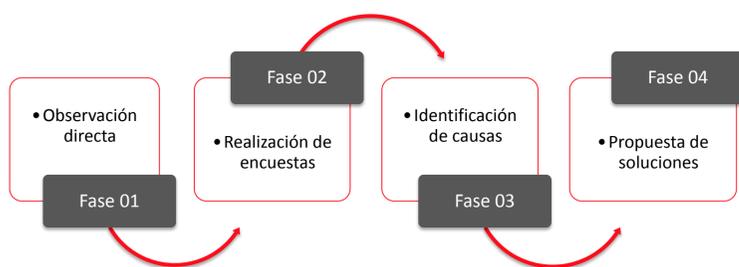


Figura 1. Metodología

3. Resultados

Durante la primera fase del estudio, se han constatado un total de **12 ineficiencias** que conducen a una merma del rendimiento. Entre ellas, destacan:

- Ausencia de un sistema común para el control de versiones.
- Inexistencia de un sistema integral de archivos claramente definido.
- Incompatibilidades de software y empleo de hardware obsoleto.
- Ausencia de delegación y exceso de acumulación de responsabilidades.
- Ausencia de control documental e inexistencia de copias de seguridad.
- Indeterminación del alcance inicial y los diferentes hitos del proyecto.
- Ausencia de seguimiento y control de solicitudes de cambio.
- Estimación de tiempo no ajustada a los medios disponibles.
- Problemas en el seguimiento de tareas finalizadas.
- Ausencia de un sistema de asignación de responsabilidades.

Con estos datos, se ha elaborado la primera de las encuestas, que incluye cuestiones relacionadas con los puntos anteriores para contrastar y ampliar la información obtenida.

La encuesta realizada se compone de 14 preguntas de respuesta cerrada (SI, NO, NS/NC) y 3 cuestiones de respuesta abierta.

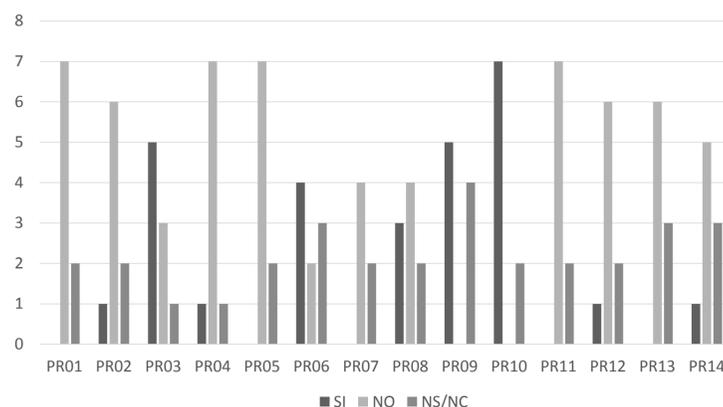


Figura 2. Resultados de la primera encuesta

Entre las respuestas abiertas, han sido reiterados los comentarios acerca de la **falta de planificación**, los medios disponibles, los **errores de organización** y la **falta de formación e incentivos**.

Con la segunda encuesta se ha pretendido obtener una valoración objetiva del personal de la empresa, en términos cuantitativos, de la importancia e impacto que tienen las diferentes incidencias sobre su desempeño diario, de forma que pueda estimarse la urgencia de intervención sobre cada uno de los puntos listados.

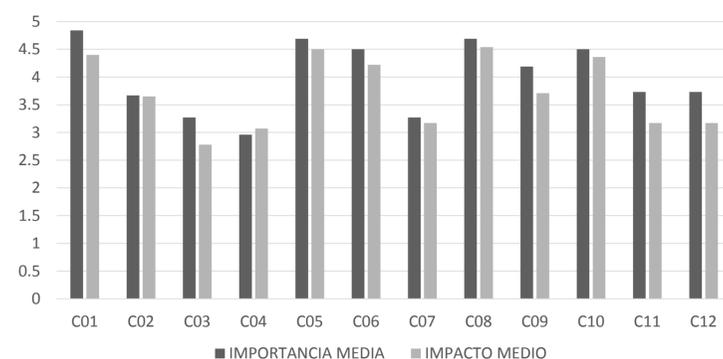


Figura 3. Resultados de la segunda encuesta

Se ha determinado como prioritario actuar sobre aquellos puntos valorados con una importancia e impacto medio superior a 4 puntos. Dichas ineficiencias pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Problemas de planificación, comunicación y estimación de tiempos.
- Problemas de seguimiento de solicitudes de cambio.
- Problemas para la asignación de responsabilidades y control de tareas.

4. Conclusiones

A raíz de la evaluación realizada, se ha observado una baja competitividad, en gran medida producida por mala transmisión de la información e indefiniciones en el alcance, pero también por baja formación y empleo medios materiales obsoletos.

Se recomienda una mayor delegación por parte del Director de Proyecto en miembros de su equipo, además de la aplicación de las siguiente técnicas:

- Realización de reuniones de inicio, diarias y retrospectivas.
- Implantación de un tablero Kanban para el seguimiento y control de tareas.
- Tabla de control de los cambios solicitados por el cliente.
- Implantación de matrices RACI, RASCI o VARISC en función del proyecto

Además, mediante la actualización de los medios materiales, adquiriendo equipos que estén a la altura de las exigencias, y ligado a una planificación realista, se estima que la necesidad de realización de horas extraordinarias se reduciría de forma drástica, quedando relegada a episodios puntuales, imprevistos o situaciones sobrevenidas.

