TESIS
GP2004
P4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

Desarrollo de un modelo para el cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:

PAUL MARTIN PEÑA MENDOZA

Como requerimiento parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado con la tutoría del profesor

LOURDES MARITZA ORTIZ SOSA

Caracas, 15 de Abril de 2.004

INDICE GENERAL

Indice General v
Indice de figuras viii
Indice de tablas ix
Indice de anexos x
Resumen xi
Introducción xii
Capítulo 1. PROPUESTA DE PROYECTO 13
1.1.- Justificación del Proyecto 13
1.2.- Objetivos del Proyecto 14
1.2.1. General: 14
1.2.2. Específicos: 14
1.3.- Marco del Mercado 15
1.3.1. GSP de Venezuela 16
1.3.2. Honeywell 17
1.3.3. PEMCA 19
1.3.4. CAVECON 21
Capítulo 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL 23
2.1. Mapa Mental 23
2.2. Modelo 26
2.2.1. Pasos para la construcción de Modelos 26
2.2.2. Pertinencia del Modelo: 27
2.3. Proyecto 28
2.3.1. Fases y procesos de un proyecto 29
2.3.1.1. Fase de Inicio 30
2.3.1.2. Fases Intermedias 30
2.3.1.3. Fase Final 30
2.3.2. Factores críticos para el éxito de un proyecto 30
2.3.3. Empresas que realizan proyectos: 31
2.3.4. Diferentes formas de cerrar proyectos: 32
2.3.5. Elementos claves para el cierre de un proyecto 33
2.3.6. Principales actividades para el cierre de un proyecto 34
2.3.6.1. Harvard Business School 34

2.3.6.2. Martin & Tate 35
2.3.6.3. Heerkens 38
2.3.6.4. Meredith & Mantel 39
2.4. Consultoría 43
2.4.1. Dimensiones de la Consultoría 43
2.4.2. Tipos de Servicios de Consultoría Gerencial 44
2.4.3. Naturaleza de la empresa de consultoría 44
2.4.4. Responsabilidad de los Consultores 46
2.5. Otros Conceptos de Valor 46
2.5.1. Gerencia del conocimiento 47
2.5.1.1. Conceptos relacionados 47
2.5.1.2. Tipos de conocimiento 47
2.5.1.3. Ciclo de la gerencia de conocimiento 48
2.5.1.4. Proyectos en la gestión del conocimiento 49
2.5.2. Entrevistas 51
Capítulo 3. MARCO METODOLÓGICO 52
3.1. Fases de la Investigación 53
3.1.1. De Documentación 54
3.1.2. De Especificación 56
3.1.3. De Diseño 56
3.1.4. De Validación 57
3.1.4.1. Resultados y su análisis 57
3.1.4.2. Conclusiones y Recomendaciones 59
3.1.5. De evaluación del proyecto 60
Capítulo 4. RESULTADOS 61
4.1. Modelo de Cierre de Proyectos 61
4.1.1. Especificación 62
4.1.2. Factores y variables de importancia 64
4.1.3. Diseño 66
4.1.3.1. La Organización 67
4.1.3.2. Aprendizaje 67
4.1.3.3. El Equipo de Proyecto 68
4.1.3.4. Factor Administrativo-Financiero 69
4.1.3.5. El(los) Cliente(s) 69

4.1.4. Ventajas del Modelo 71
4.1.4.1. Razón de cada factor 71
4.1.4.2. El modelo contra los desafíos 74
4.1.4.3. Otras ventajas 76
4.2. Validación del Modelo 77
4.2.1. Criterios 78
4.3. Resultados e Interpretación 80
4.3.1. Los proyectos y el proceso de cierre 80
4.3.2. Funcionalidad y aplicabilidad del modelo 81
4.3.3. Pertinencia y aceptación del modelo 84
4.3.4. Tiempo de prueba para el modelo 86
4.4. Reflexiones sobre el Modelo 86
4.4.1. Conclusiones 88
4.4.2. Recomendaciones 89
4.5.- Consideraciones Éticas 90
Capítulo 5. VALORACIÓN DEL PROYECTO 92
5.1. Correspondencia de la investigación 92
5.2. Variables 93
5.2.1. Alcance 93
5.2.2. Costo 94
5.2.3. Tiempo 96
5.2.4. Calidad 96
5.3. Durante el desarrollo 97
5.4. Continuacion del proyecto 98
Bibliografía 99
Anexos 101

INDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1. Mapa mental sobre modelo de cierre de proyectos para empresas consultoras gerenciales 25
Figura Nº 2. Pasos para la construcción de un modelo estadístico 26
Figura Nº 3. Pasos para construir un modelo de cierre de proyecto 27
Figura Nº 4. Fases y procesos de trabajo de un proyecto 29
Figura Nº 5. Pasos para concretar el cierre del proyecto 38
Figura Nº 6. Proceso para tomar decisión de cierre de un proyecto 41
Figura Nº 7. El proceso de consultoría 45
Figura Nº 8. Ciclo de la gerencia del conocimiento 49
Figura Nº 9. Esquema de las fases de la investigación 55
Figura Nº 10. Relación entre las fases de un proyecto y las etapas del servicio de consultoría 62
Figura Nº 11. Etapas del proceso de cierre de proyectos en empresas consultoras gerenciales 64
Figura Nº 12. Factores y actividades del modelo de cierre de proyectos para empresas consultoras gerenciales 72
Figura Nº 13. Cronograma original del proyecto de investigación 96

INDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1. Formato de encuesta para obtener retroalimentación 37
Tabla Nº 2. Contribución de cada factor del modelo de cierre 73
Tabla Nº 3. Partidas y presupuesto para el proyecto de investigación 95

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Tabla comparativa entre las propuestas de Heerkens y Meredith & Mantel para cerrar un proyecto 102

Anexo B. Formato para entrevista de validación del modelo de cierre de proyecto para empresas consultoras gerenciales 104

Anexo C. Incidencia de factores y variables en distintas propuestas de procesos de cierre de proyectos 106

Anexo D. Síntesis del Análisis de campo de fuerza, a partir de la propuesta de Kerzner (2001) 108

Anexo E. Propuesta de Martin & Tate (2001) para conducir todas las reuniones de una manera sistemática y organizada. 115

Anexo F. Propuesta para un exitoso proceso de lecciones aprendidas, a partir de la propuesta de Heerkens (2002) 117

RESUMEN

Aun cuando una empresa de consultoría gerencial trabaje bajo un esquema de proyectos, esto no quiere decir que dispone de mecanismos para documentar y controlar el cierre de sus proyectos, de hecho, las experiencias se limitan a labores netamente administrativas o de auditoría financiera.

En este sentido, se emprendió el trabajo de investigación para desarrollar un modelo de cierre de proyecto que tuviese aplicación en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial, como consecuencia de la necesidad detectada mediante el intercambio con empresas y personas vinculadas a los proyectos, dentro de estas organizaciones.

Debido a la singularidad de los servicios que brindan estas organizaciones fue necesario y se logró identificar y especificar las premisas del proceso de cierre de proyecto, establecer sus etapas y diseñar el modelo de cierre, para lo cual resultó de gran ayuda haber empleado una metodología dividida en cinco fases: las cuatro primeras directamente vinculadas con el desarrollo del modelo de cierre de proyectos, y una última destinada a la evaluación de todo el proyecto de investigación.

Cómo resultado se obtuvo el modelo de cierre de proyectos, ajustado a las empresas de consultoría gerencial y la naturaleza de los servicios brindados por estas organizaciones. El modelo es una guía clara, confiable y orientadora para ejecutar integralmente los trabajos vinculados con la fase de cierre de cada proyecto en el ámbito de la consultoría gerencial.

Adicionalmente, el modelo se convierte en un mecanismo que rescata la importancia que debe tener el factor aprendizaje dentro de la organización consultora, por cuanto contempla la documentación de experiencias y el cúmulo de lecciones, permitiendo a la organización consultora avanzar hacia las mejores prácticas de trabajo y hacia niveles mayores de madurez y experticia técnica, que consecuentemente harán posible incrementar la eficiencia de este tipo de empresas.

Palabras Claves: *Cierre // Proyectos // Modelo // Empresa Consultoras // Gerencial*

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación para desarrollar un modelo de cierre de proyectos aplicable a las empresas consultoras gerenciales, surge como consecuencia de la necesidad detectada mediante el intercambio con empresas y personas vinculadas a los proyectos en el ámbito de estas organizaciones.

Se puede destacar que la falta de información actualizada que le impide a la organización consultora abordar nuevos proyectos disponiendo del registro de experiencias pasadas, así como también de mecanismos que brinden mayor certidumbre y hagan más expedito el proceso de cierre de proyectos, ha limitado el trabajo relacionado al cierre a labores netamente administrativas o de auditoría financiera.

Por lo anterior, se emprende el trabajo de investigación para desarrollar un modelo de cierre de proyectos, ajustado a estas organizaciones y la naturaleza de los servicios que prestan, pues de esta forma era posible proporcionar una guía clara, confiable y orientadora que le permite a la organización consultora cerrar sus proyectos de forma integral, reduciendo la incertidumbre presente durante esta fase, rescatar la importancia del factor aprendizaje e incrementar su eficiencia.

Para documentar toda la experiencia de investigación se dividió el presente reporte de proyecto en cinco capítulos: el primero de ellos relacionado con la propuesta de trabajo, la justificación de la investigación y sus objetivos. El segundo capítulo, destinado al cúmulo de toda la teoría y los conceptos que fue necesario manejar, y que funge como marco de referencial conceptual para comprender los términos y poder desarrollar el trabajo de investigación y obtener el producto del mismo. El tercer capítulo, versa sobre la metodología de trabajo empleada, sus fases y los resultados de cada una. Un cuarto capítulo, destinado a la presentación del modelo de cierre de proyecto, sus premisas, su diseño, así como sus ventajas. En este mismo capítulo se presentan los resultados del trabajo de validación del modelo (entrevistas), así como también algunas reflexiones sobre el producto de la investigación (conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se incluyó en este reporte un quinto capítulo sobre la valoración de la totalidad del proyecto de investigación, en el cual se disertó sobre la correspondencia de la investigación, las dificultades encontradas, los resultados sobre variables estrechamente vinculadas con el proyecto, tales como el alcance, el tiempo, el costo y la calidad; finalizando con reflexiones sobre la posibilidad de continuar con el desarrollo del proyecto de investigación frente al reto de perfeccionar su producto. A continuación los detalles.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE PROYECTO

El presente capítulo se divide convenientemente en tres partes. En la primera de ellas se plantea la justificación para llevar a cabo el proyecto de investigación, en la segunda parte se presentan los objetivos planteados originalmente en el proyecto, los cuales han prevalecido a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación, y ha permitido concretar el presente reporte de proyecto. Finalmente, la tercera y última parte, se ha destinado a reseñar, de manera sucinta, las empresas que colaboraron durante el trabajo de investigación y componen el mercado de trabajo en el cual se desempeñan las empresas de consultoría gerencial.

1.1.- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se llevó a cabo en el marco de las organizaciones que prestan servicio de consultoría gerencial, específicamente en organizaciones que trabajan bajo esquema de proyectos, dada la naturaleza temporal de sus servicios.

Vale decir, que el proyecto se desarrolla en estrecha relación con las unidades de gerencia y administración de proyecto de estas organizaciones, pero es a través de contactos iniciales con diversas unidades que conforman el total de la organización consultora, que se logra vislumbrar una necesidad que se perfila como un campo de potencial para desarrollar el proyecto.

En este sentido, se pudo observar que, aun cuando las empresas de consultoría gerencial por lo general trabajan bajo un esquema de proyectos, esto no le permite disponer de manera automática de mecanismos para documentar y controlar el cierre de sus proyectos.

En las empresas de este tipo, las experiencias se limitan a tan sólo labores netamente administrativas o de auditoría financiera, pero poco tiempo se invierte, por no decir ninguno, en discutir y documentar las experiencias positivas y negativas a todo lo largo de la ejecución de cada proyecto, lo cual consecuentemente imposibilita a este tipo de empresa para disponer de una fuente documentada de experiencias y lecciones aprendidas que pudiesen ayudar para acometer proyectos futuros de igual naturaleza.

Por tal motivo, y debido a la falta de una fuente de información actualizada que le haga posible a la organización abordar nuevos proyectos con la disposición de registros de las experiencias pasadas, de herramientas que faciliten el proceso de adiestramiento del personal, así como también de mecanismos que brinden mayor certidumbre y hagan más expedito el proceso cierre de

proyectos, se plantea llevar a cabo el proyecto de desarrollo de un modelo para el cierre de proyectos aplicable a empresas de consultoría gerencial.

Con el desarrollo de este modelo se espera:

- Proporcionar una guía clara y confiable para llevar a cabo, de forma integral, el cierre de proyectos de consultoría gerencial.
- Aprovechar una parte de las técnicas de administración, control y cierre de proyectos empleados por otras industrias (ingeniería y construcción, investigación y desarrollo de productos, desarrollo y aplicación de software, etc.) para ajustarlo a las empresas de consultoría gerencial.
- Incrementar la eficiencia y reducir los costos de las empresas de consultoría gerencial, debido a las ventajas de disponer de información fidedigna sobre experiencias anteriores (lecciones aprendidas), que sirva de referencia para acometer proyectos de características similares.

En razón de lo anteriormente expuesto, a continuación se plantean los objetivos del proyecto de investigación.

1.2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. General:

Desarrollar un modelo para el cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial.

1.2.2. Específicos:

- Identificar y especificar las premisas para llevar a cabo el cierre de proyectos en las empresas de consultoría gerencial.
- Especificar y documentar las etapas del proceso de cierre de proyectos en las empresas de consultoría gerencial.
- Diseñar el modelo de cierre de proyectos aplicable en las empresas de consultoría gerencial.

1.3.- MARCO DEL MERCADO

Se consideró pertinente presentar un marco del mercado en el cual se desempeñan las organizaciones que brindan servicios de consultoría gerencial, pues al tener un carácter artesanal, dada la exclusividad de estos servicios, implicaba limitar el alcance del producto del proyecto de investigación a tan sólo una organización de esta naturaleza.

Básicamente fueron tres las organizaciones con las cuales se mantuvo estrecha comunicación e intercambio, no solamente para desarrollar el modelo de cierre de proyectos, sino también para validar la funcionalidad y aplicabilidad de esta herramienta.

Las tres organizaciones son: GSP, dedicada al desarrollo de recursos humanos y el desarrollo de procesos organizacionales; Honeywell, empresa norteamericana dedicada al desarrollo y fabricación de productos de instrumentación y control, la cual cuenta con un sistema de aplicación de soluciones a través de un mecanismo sistemático de administración de proyectos; y PEMCA, dedicada a un trabajo de revisión de negocios en las áreas operativas y estratégica, así como también en el apoyo en la administración de proyectos industriales, permite desde diferentes ópticas conocer la manera en que las empresas de consultoría creen estar haciendo el cierre de sus proyectos.

La intención de considerar tres empresas distintas en cuanto a sus funciones medulares, pero complementarias a la hora de proporcionar información sobres sus mejores prácticas de trabajo, era tratar de recabar información de campo (in situ), que proporcione detalles sobre las maneras que han dado resultados a estas organizaciones para el cierre de sus proyectos. De esta forma era posible obtener una visión más amplia, con el propósito de tomar de cada una de ellas los aspectos de mayor conveniencia para el proceso de cierre de proyectos, en el ambito de la consultoría gerencial.

Con el propósito de ayudar en ubicación del contexto de trabajo, y poder brindar una idea de la naturaleza de la contribución de estas organizaciones para el desarrollo del presente trabajo de investigación, a continuación se brindará una reseña breve sobre la definición de estas empresas, sus áreas de negocios, su enfoque actual, sus objetivos, su misión y visión; así como también se presenta información obtenida de la cámara venezolana de empresas consultoras, como soporte sobre el potencial de desarrollo que representa este sector industrial.

1.3.1. GSP de Venezuela

Grupos, Sistemas y Procesos de Venezuela, es una empresa consultora dedicada a la formación y desarrollo del recurso humano dentro y fuera de las organizaciones, así como también al diagnóstico y la optimización de procesos organizacionales, creando para sus clientes posibilidades de desarrollo en un ambiente de cambios constantes y de globalización.

Esta empresa se apoya en la idea de que las "organizaciones que se distinguirán en el futuro serán las que hoy puedan aprender a observarse y generar espacios de aprendizaje continuo". Idea ésta que encuentra total alineación con el aporte que brinda un modelo de cierre de proyectos que contempla documentar experiencias anteriores, lecciones aprendidas y feedback de los clientes y demás stakeholders del proyecto.

Area de Negocios

La empresa se ubica dentro del área de la consultoría en el área de formación y desarrollo del recurso humano, dentro y fuera de las organizaciones.

Enfoque Actual

En la actualidad GSP de Venezuela ha experimentado algunos cambios relacionados con el crecimiento de sus socios, las nuevas perspectivas de negocios y la situación del entorno. Entre los más relevantes señalados se encuentran: cambio de imagen, fortalecimiento de la utilización de nuevas tecnologías, tanto para su operación, generación de productos, y su identidad; cambio de su enfoque de recurso humano (re-valorizando a las personas, en el reconocimiento que las personas son más que recursos); redefinición de la filosofía de gestión (misión, visión, valores y objetivos); y finalmente, redefinición del funcionamiento interno del negocio.

Objetivos

Área externa.

Consolidar los clientes nacionales e internacionales ya existentes, potenciar la búsqueda de clientes que se enmarquen dentro de la concepción humana y ética contenida en nuestras políticas; así como también establecer acuerdos y asociaciones con proveedores, nuevos o ya existentes, así como con organizaciones competidoras a nivel nacional e internacional.

Área interna.

Consolidar nuestro equipo de trabajo para garantizar un crecimiento humano y organizacional, y consolidar un mejoramiento continuo de nuestros procedimientos, generación de ideas, recursos bibliográficos generados en nuestro seno, como consecuencia de nuestra trayectoria de servicio y relaciones con nuestro entorno.

De rentabilidad

Mantener un flujo de caja que permita la operatividad de la organización y recuperación de deudas, en el marco de la situación nacional actual.
Buscar la máxima rentabilidad y capitalización de recursos que permita un crecimiento sostenido de la organización.

Misión

"Impactar el desempeño de personas y organizaciones dentro y fuera de Venezuela, utilizando metodología de Consultoría en procesos humanos con altos estándares de calidad generando una gestión próspera de nuestros recursos".

Visión

"Ser reconocidos por nuestros clientes como sus socios estratégicos al ocuparnos del factor humano de su negocio".

1.3.2. Honeywell

Es una empresa norteamericana, que lideriza la fabricación y la diversificación de tecnologías de productos aeroespaciales y sus servicios, tecnologías de control para edificaciones en hogares e industria, automatización de productos, sistemas de generación de energía, fibra, plástico y materiales avanzados.

Al principio, la subsidiaria de Venezuela, que se dedica al sector de automatización y control, solo vendía equipos que se fabricaban en EEUU, y luego eran ensamblados aquí, pues la instalación siempre fue dejada a otras empresas especialistas en el área de instrumentación y control.

Sin embargo, ante las necesidades de sus clientes, la empresa toma la iniciativa realizar por si misma los trabajos de ingeniería de control, suministro e instalación de sus equipos, dando paso a la creación de la función especializada de gerencia de proyectos. Esta función comprende las etapas de trabajos

vinculadas a un proyecto (estimación, presupuesto, planificación y el control del proyecto), incluyendo la elaboración de la oferta de servicios, hasta la entrega final al cliente.

La empresa esta comprometida en desarrollar y brindar productos de calidad, soluciones para sistemas integrados y servicios a sus clientes a nivel mundial.

Area de Negocios

Al comienzo, hace 100 años, la empresa se dedicada a la instrumentación de aviación, luego se expande hacia el campo de la instrumentación industrial para posteriormente pasar a la automatización y control de procesos industriales e instrumentación de edificios de oficinas y hogares.

Esencialmente son tres las áreas en las que puede dividirse los productos y servicios que brinda Honeywell en todo el mundo, ellos son:

Sector Aeroespacial:

- Sistemas de aterrizaje de aviones
- Ingeniería, servicios y sistemas
- Sistemas electrónicos aeroespaciales

Sector de Materiales Especiales:

- Sistemas de energía y transporte
- Materiales de fricción
- Sistemas de impulso por la tecnología Garrett

Sector de Soluciones de Automatización y Control:

- Productos de automatización y control
- Soluciones de procesos
- Soluciones de construcción

De estas tres áreas de negocio, es la última, en la que se encuentra enfocada la subsidiaria que prestó colaboración para la realización del presente trabajo de investigación. Específicamente, su departamento de administración de proyectos, el cual cuenta con una metodología de cierre de proyectos claramente diferenciable y aplicable a diversos proyectos de servicio y apoyo a sus clientes.

Enfoque Actual

Honeywell de Venezuela, se encuentra orientada a prestar servicios de instalación y manejos de las tecnologías desarrolladas por la empresa en el área de instrumentación y control, pero también a prestar servicios de mantenimiento y administración de los proyectos de mantenimiento y actualización de las tecnologías ya instalada en sus clientes.

La gerencia global de suministro y productos de control esta organizada alrededor de cuatro disciplinas mayores que son: liderazgo global de productos, funciones de soporte directo, soporte funcional y polos regionales.

Misión

Reforzar la competitividad en el negocio de productos de control a través de la asociación con nuestros principio de suministro global para el alcance de la excelencia operacional a lo largo de la cadena de suministro. Específicamente, enfatizaremos año tras año en las reducciones de costos de materiales, para soportar nuestras metas productividad, mientras también desarrollamos la calidad de los proveedores, su flexibilidad y su capacidad de entrega.

1.3.3. PEMCA

Es una empresa de consultoría gerencial, específicamente en las áreas de operaciones, administración de proyectos y estrategia y desarrollo de negocios. Esta empresa debe acometer proyectos en diferentes regiones con diferentes culturas, y es por eta razón que brinda una gran importancia a la unificación criterios de trabajo que le permitan incrementar su eficiencia y alcanzar las mejores prácticas en su servicio de consultoría.

La empresa nace como iniciativa de un conjunto de profesionales venezolanos que deciden unir sus experiencias en diversas empresas nacionales e internacionales, con el propósito de ayudar a incrementar el nivel de competitividad de la pequeña y mediana industria, frente al escenario actual de productos y organizaciones de alcance global, con elevadísimos estándares de calidad a muy bajo costo.

Area de Negocios

La empresa se ubica dentro del área de la consultoría en las áreas de operaciones industriales (productividad, calidad y administración de inventarios), estrategia y desarrollo de negocio (evaluación de escenarios y posición de la

empresa en el mercado, desarrollo de estrategias y análisis de sensibilidad) y la administración de proyectos (formulación, evaluación y desarrollo de proyectos, estudios de factibilidad y análisis de riesgos y sensibilidad) en el ambito de la pequeña y mediana industria.

Enfoque Actual

Debido al elevado valor del servicio de la consultoría gerencial ofrecido por las grandes firmas internacionales, PEMCA ha abordado el mercado de la pequeña y mediana empresa, frente a la necesidad que prevalece en las mismas, sobre el alcance de sistemas de trabajo más eficientes, que contemple las variables de éxitos de sus proyectos, de forma tal que puedan obtener el máximo rendimiento.

Adicionalmente, PEMCA busca importar y desarrollar tecnologías de trabajo, con el propósito de ayudar a la pequeña y mediana empresa a incrementar su nivel de eficiencia operativa, obtener el mayor rendimiento de sus inversiones con una adecuada administración de proyectos, que se encuentren alineados con la estrategias de las organizaciones para garantizar su crecimiento y consecuentemente su permanencia en el competitivo mercado actual.

Objetivos

Área externa.

Establecer relaciones y/o asociaciones que le permitan conocer e importar nuevas tecnologías de trabajo probadas en empresas internacionales, y fortalecer su cartera de clientes nacionales e internacionales, proporcionando servicios de asesoría gerencial cuyas soluciones se adecuen a los diversos escenarios de trabajo de las organizaciones clientes.

Área interna.

Desarrollar una filosofía de mejoramiento continuo que le permita alcanzar nuevas y mejores prácticas de trabajo, apoyada en la experiencia y la trayectoria de trabajo, la excelencia académica de su personal y las relaciones con sus clientes.

De rentabilidad

Obtener máxima rentabilidad y capitalización de sus recursos, de forma tal que sea posible un crecimiento sostenido de la organización, para

asegurar su permanencia dentro del competido mundo de la consultoría gerencial.

Misión

Brindar servicio de asesoría y orientación en las evaluaciones, revisión o cambio que necesiten efectuar las empresas, a fin de desarrollar su estrategia, su nivel gerencial y su capacidad operativa.

Visión

Convertirnos en la fuente de consulta de las empresas en su proceso de desarrollo, a través de nuestro aporte en la revisión, mejora, evaluación y corrección de la función gerencial, estratégica y operacional.

1.3.4. CAVECON

La cámara venezolana de empresas consultoras es una asociación empresarial de firmas que ejercen la consultoría en Venezuela. Esta cámara está integrada por 72 firmas consultoras, que representa mas del 80% de la capacidad de la consultoría organizada en Venezuela.

CAVECON es miembro de organizaciones cúpula del sector empresarial venezolano como: FEDECAMARAS, VEPROX, CONINTEL, ACINTEL, ALIANZA EMPRESARIAL PETROLERA, además de ser miembro de la federación panamericana de consultores (FEPAC).

Esta cámara funge como vínculo del sector consultor de Venezuela con empresarios internacionales interesados en desarrollar negocios con consultores venezolanos. Así como también mantiene acuerdos de cooperación con las asociaciones de consultores de México, Estados Unidos, Colombia, Brasil, Canadá e Inglaterra.

La distribución de empresas afiliadas a esta cámara se encuentra de la siguiente forma: 81% consultoras pequeñas (de 1 a 50 empleados), 12% corresponde a medianas empresas (50 a 300 empleados) y finalmente, un 7% de consultoras grandes (con más de 300 empleados).

Del universo de 72 firmas consultoras, se ha efectuado una clasificación de los afiliados de acuerdo a su disciplina de trabajo, encontrándose lo siguiente: 67% son consultoras de ingeniería (aprox. 48 empresas), 14% son empresas consultoras gerenciales (aprox. 10 empresas), 14% son empresas de

consultoría ambiental (aprox. 10 empresas), y un 5% con empresas consultoras en informática (aprox. 4 empresas).

Misión

Promover el desarrollo, avance y bienestar del país, del negocio de la consultoría y de nuestras empresas afiliadas.

Es conveniente resaltar, que a pesar de que CAVECON aglutina gran número de las empresas consultoras del país, el servicio de consultoría del tipo gerencial puede hacerse a partir de una sola persona, lo cual facilita el proceso informal de venta de estos servicios.

Aún más, la misma cámara ha señalado un decrecimiento en el número de sus empresas afiliadas, lo cual deja fuera la consideración un gran número de instituciones que brindan servicios de consultoría gerencial, pero que igualmente deben enfrentar los desafíos de mayor eficiencia y ahorro de costos en el ejercicio de sus servicios.

A partir de lo anterior, puede señalarse con toda intención, que el modelo desarrollado por esta investigación tiene un amplio campo de aplicación, así como también innumerables fuentes para su perfeccionamiento, sólo que el tiempo para la realización del proyecto de investigación imposibilitaban consultar a todas las fuentes y resultaba poco práctico medir el efecto del modelo de cierre de proyectos sobre el proceso de optimización de los procesos de trabajo, necesario para la permanencia de las organizaciones de servicio de consultoría gerencial.

Vale destacar, que gran parte del trabajo, es producto de la información de fuentes que documenta prolijamente sus procesos de trabajo, de ahí él haber incluido a una organización como Honeywell para el presente trabajo, cuya experiencia nacional e internacional, así como su bien especializado proceso de administración y cierre de proyectos, la acredita como una invaluable fuente de información. Esto quizás obedezca al hecho de encontrar menor formalidad dentro de la industria de la consultoría gerencial para documentar sus experiencias de trabajo, sin al hacer esta observación, desmejorar aquellas organizaciones que durante años han perfeccionado sus labores en este ambito de servicios.

Una vez revisado el contexto en el cual se desarrolló el proyecto, a continuación se da paso a la teoría y los conceptos que facilitan la comprensión de los trabajos ejecutados durante el desarrollo del presente proyecto.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

A fin de poder sustentar el desarrollo del trabajo, a continuación se presenta una síntesis de los diferentes conceptos y temas relacionados que se estudiaron, con el propósito de brindar un marco conceptual que facilite la interpretación de los planteamientos del presente estudio.

Se dará inicio con la presentación de una teoría de apoyo, específicamente la relativa a los mapas mentales, cuyo aporte resultó invaluable al momento de abordar el proyecto de investigación. Luego, se dará paso a las teorías directamente vinculadas con la esencia del proyecto, para finalmente, presentar algunos conceptos de valor para complementar el conocimiento teórico necesario.

Se consideró adecuado dar inicio al marco conceptual por la definición de mapa mental, cuyo aporte fue de gran ayuda para estructurar el presente capítulo y para la consideración de los conceptos y teorías vinculadas con el proyecto.

Tomando en cuenta que este trabajo ambiciona el desarrollo de un modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial, se continúa con las definiciones de modelo y los pasos para su construcción, continuar con toda la teoría sobre proyectos, y específicamente el cierre de éstos, para luego presentar la definición de consultoría, así como los fundamentos de trabajo de estas empresas en el ramo gerencial. Finalmente se presentan otros conceptos de valor para este capítulo.

2.1. MAPA MENTAL

Esta técnica fue diseñada, desarrollada y aplicada por Tony Buzan, un científico inglés que a partir de investigaciones de otros científicos sobre el funcionamiento del cerebro, quiso demostrar que la capacidad de aprender es ilimitada.

La versatilidad de la técnica desarrollada por Buzan, ha permitido que los mapas mentales puedan ser utilizados de forma ilimitada para manejar información y crear ideas, pudiendo ser aplicados desde simples lecciones escolares hasta un gran proyecto científico.

Una definición bastante completa sobre los mapas mentales, nos lo proporciona Montes (2002) quien señala que los mapas mentales son una representación gráfica de un proceso holístico en su concepción y percepción, que facilitan el recuerdo, la toma de notas y separar conceptos para analizarlos y sintetizarlos

secuencialmente, en estructura creciente y organizada, compuesta por un conjunto de palabras e imágenes claves, símbolos y colores que integran los dos modos de pensamiento lineal y espacial.

De las ventajas que ofrecen los mapas mentales Montes (2002) señala que es una técnica extraordinaria para evitar la rigidez del pensamiento, al expandir la creatividad por medio de la producción y asociación de ideas en una estructura creciente y organizada de patrones.

Los mapas mentales sirven también para resaltar aspectos importantes y para organizar ideas, lo cual fue de gran ayuda al momento de abordar un proyecto para desarrollar un modelo de cierre de proyectos en el ambito de las empresas de consultoría gerencial, ya que gran parte de la teoría existente sobre cierres de proyectos se encuentra relacionada con industrias como: la construcción, ingeniería, petróleo, software, investigación y desarrollo, y otras tantas, pero no directamente con la industria de la consultoría gerencial.

Por tal motivo, y debido a que los mapas mentales ayudan a visualizar de manera global procesos de entendimiento de causas y consecuencias, antes de analizarlos de forma lineal, como generalmente se hace a través de la escritura, se empleó la técnica de mapas mentales para tratar de ordenar mentalmente las ideas y conceptos vinculados con el desarrollo de un modelo de cierre de proyectos para empresas consultoras gerenciales (ver figura Nº 1).

Los mismos componentes del mapa mental desarrollado (palabras, líneas, dimensión, imaginación, asociación y flexibilidad), facilitan la organización y reorganización de las ideas, ayudando a clasificar los temas complejos de forma sencilla y facilitando la planificación.

Con el mapa mental sobre el modelo de cierre de proyectos, se disponía de la información presentada de forma compacta y resumida, facilitando el proceso de análisis y síntesis. Por otra parte, era posible verificar la información cuantas veces se deseara, por cuanto se disponía de una visión general y detallada del tema.

Es así como a través de esta técnica se hizo más fácil ordenar, y consecuentemente abordar, cada área temática vinculada con el desarrollo del modelo de cierre de proyectos para empresas consultoras gerenciales, y los cuales se reflejan en este marco conceptual.

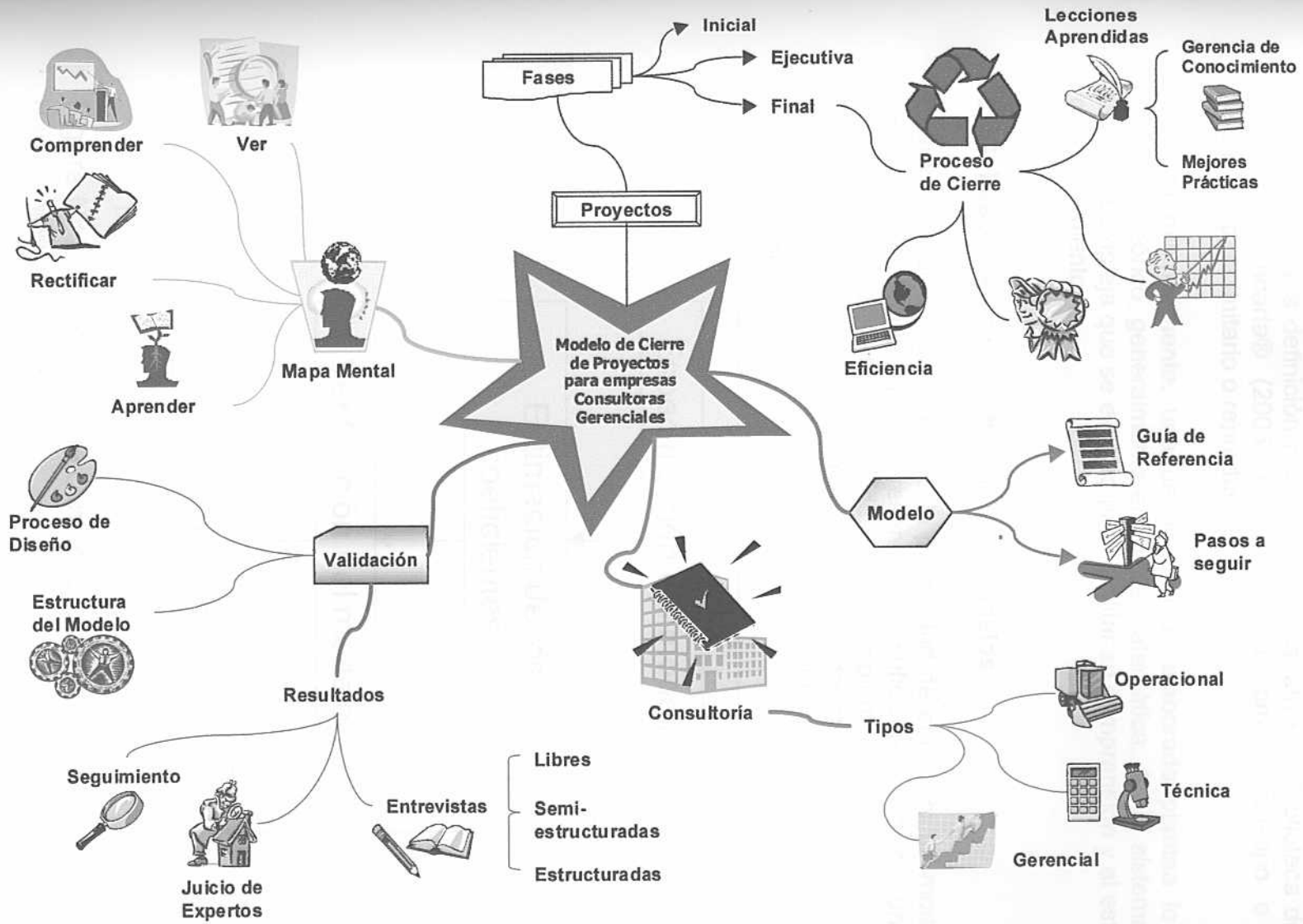

Figura Nº 1. Mapa mental sobre modelo de cierre de proyectos para empresas consultoras gerenciales

Fuente: elaboración propia

2.2. MODELO

Partiendo de una definición muy básica e ilustrativa, la Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® (2003) define modelo como: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

De esta misma fuente, una definición más elaborada plantea lo siguiente: Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

2.2.1. Pasos para la construcción de Modelos

El autor Newbold (1998) plantea la posibilidad de encontrar un modelo formal, relativamente simple, que represente con suficiente precisión una realidad compleja, y que sea de gran utilidad. Para ello plantea los diferentes pasos que tienen lugar en el proceso de construcción de modelos estadísticos, y que podemos considerar para nuestro estudio. A continuación los pasos propuestos por este autor:

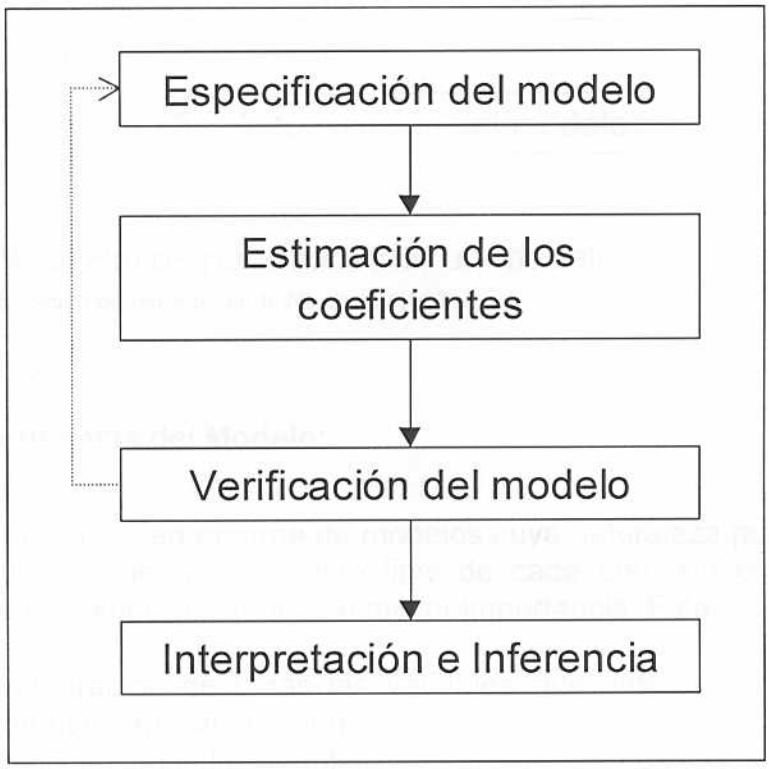

Figura Nº 2. Pasos para la construcción de un modelo estadístico
Fuente: Newbold (1998). P-466

Tomando en consideración que el modelo de cierre de proyectos no tiene otra ambición que la de representar una proceso de trabajo que oriente y ayude para acelerar su ejecución e incrementar la eficiencia de la gerencia de proyectos, se presentan los pasos que pueden seguirse en el proceso de construcción de un modelo para la ejecución de trabajos en sistemas organizacionales.

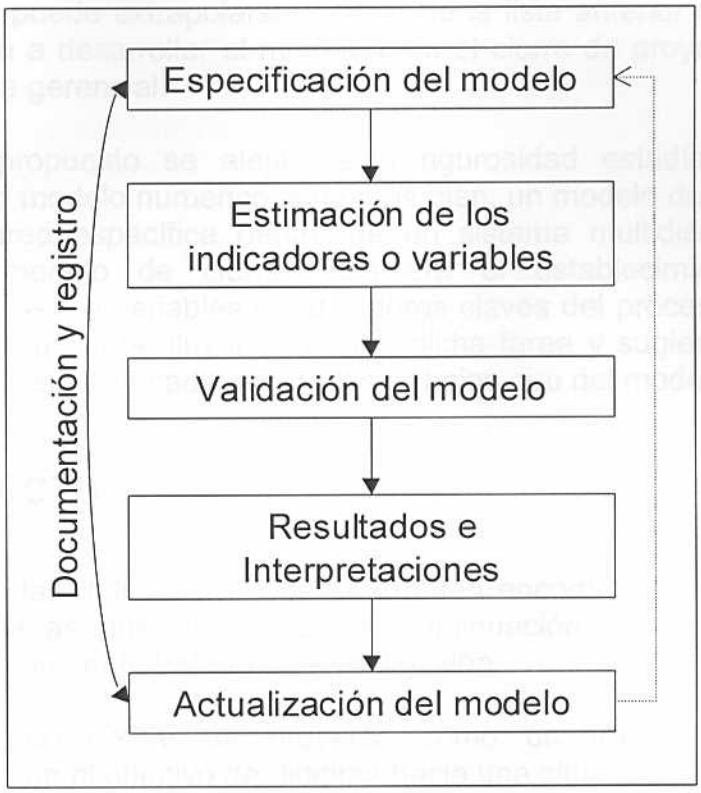

Figura Nº 3. Pasos para construir un modelo de cierre de proyecto

Fuente: elaboración propia a partir de Newbold (1998).

2.2.2. Pertinencia del Modelo:

Existe una diversidad enorme de modelos cuya naturaleza puede diferir en gran medida y de acuerdo al destino final de cada uno, sin embargo es posible identificar las especificaciones de mayor importancia. Estas son:

a) Enumeración de todas las variables relevantes para el fenómeno que pretende explicar la teoría
b) Clasificación de las variables en endógenas y exógenas
c) Análisis del tipo de relación (interdependiente o causal) que liga las variables endógenas. Esto quiere decir iterdependiente o recursivo, respectivamente.

d) Indicación expresa del tipo de observación que van a utilizarse (series temporales o atemporales).
e) Construcción del modelo, esto es, especificación de las relaciones, con mención expresas de las variables que entran en cada relación y de su forma funcional.

Nuevamente puede extrapolarse a partir de la lista anterior algunos pasos que nos ayudarán a desarrollar el modelo para el cierre de proyectos en empresas de consultoría gerencial.

El modelo propuesto se aleja de la rigurosidad estadística, pues no es solamente un modelo numérico, sino más bien, un modelo de trabajo para llevar cabo una tarea específica dentro de un sistema multidisciplinario. En este sentido el modelo de cierre considera el establecimiento de criterios, enumeración de las variables o indicadores claves del proceso de cierre, indica el tiempo en que debe llevarse a cabo dicha tarea y sugiere los medios para documentar y registrar cada una de los trabajos que del modelo se desprendan.

2.3. PROYECTO

Son diversas las definiciones que se pueden encontrar sobre proyectos, unas más complicadas que otras, pero a continuación se presentarán las más pertinentes al presente trabajo de investigación.

Palacios (2000) define un proyecto como un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada.

El mismo Palacios (2000) simplifica aun más el concepto y resume un proyecto como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación.

El PMI (Project Management Institute, 2000) va más allá y señala que el trabajo que realizan las organizaciones comprende tanto operaciones como proyectos, y que aun cuando ambos son realizados por personas, están restringidos por recursos limitados y deben ser planificados, ejecutados y controlados, además señala que existe una diferencia entre operaciones y proyectos, pues estos últimos se encuentran estrechamente relacionados con la estrategia de la organización. Adicionalmente, mientras que las operaciones son repetitivas, los proyectos son esfuerzos temporales y únicos. En este sentido el PMI (2000) define proyecto como: "Esfuerzo temporal realizado para crear un producto o servicio único."

Adicionalmente el PMI define a la gerencia de proyectos como la aplicación de conocimiento, destrezas, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto

para cumplir con todos los requerimientos del mismo. De igual manera señala nueve áreas de conocimiento que involucran la gerencia de proyectos, y estas son:

- Integración
- Alcance
- Tiempo
- Costo
- Calidad
- Recursos Humanos
- Comunicaciones
- Riesgo
- Procura o Aprovisionamiento

2.3.1. Fases y procesos de un proyecto

Son numerosos los autores y diversos sus aportes en el propósito de diferenciar las fases del ciclo de vida de un proyecto, llegando a tal nivel de especificidad que algunas variantes, apoyadas en diagramas, listan cada uno de los resultados o entregables, así como las variables que deben considerarse para cada fase o etapa del proyecto. A este punto es importante señalar que el propósito es brindar un marco de referencia conceptual que haga posible la comprensión de los términos que se emplearán a lo largo del presente reporte de proyecto. Es por ello que se consideró pertinente utilizar el diagrama de ciclo de vida genérico propuesto por el PMI (2000) con la variante de incluir cada uno de los procesos de trabajo que intervienen en cada una de las fases.

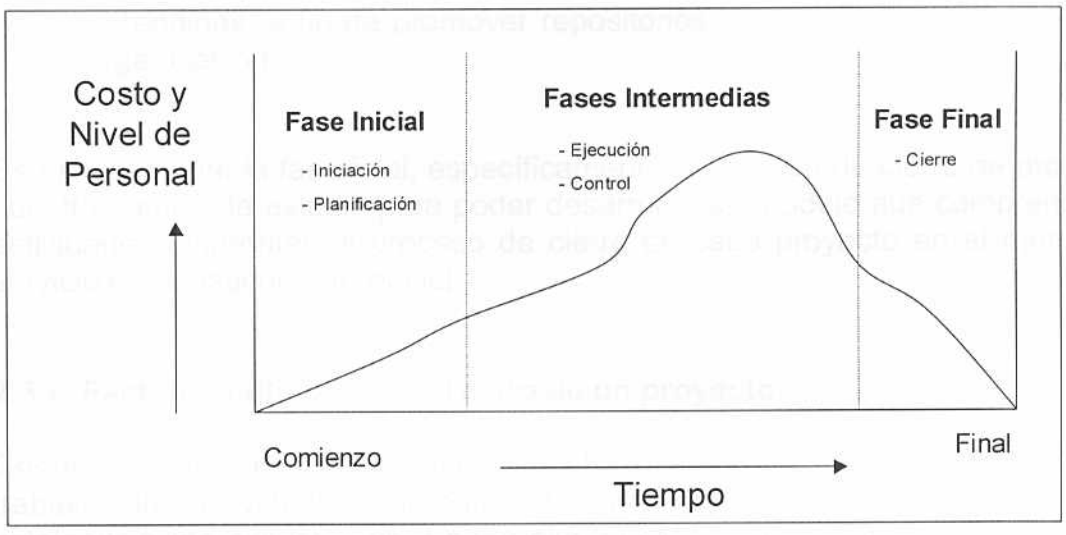

Figura Nº 4. Fases y procesos de trabajo de un proyecto

Fuente: elaboración propia a partir de PMI (2000)

2.3.1.1. Fase de Inicio

Esta fase comprende los procesos de iniciación y planificación. El primero de estos procesos tiene que ver con la autorización del proyecto (estudio de factibilidad) y la gerencia del alcance del mismo. El segundo proceso, el de planificación tiene que ver con la selección de la manera como se llevarán a cabo los trabajos, la asignación de tiempos de ejecución, así como los recursos involucrados.

2.3.1.2. Fases Intermedias

Se habla en plural por considerarse la posibilidad de separar esta fase en una o varias fases, de acuerdo a las divisiones contempladas por otros autores. Esta fase comprendé los procesos de ejecución y control. El primero de estos procesos tiene que ver con todos los trabajos que involucra la realización del proyecto, hasta obtener el producto o servicio. El segundo proceso, el de control tiene que ver con el monitoreo, la medida y evaluación periódica de las actividades y trabajos que puedan presentar alguna variación (tiempo, dinero, calidad) con respecto al plan del proyecto.

2.3.1.3. Fase Final

Esta fase comprende el proceso de cierre del proyecto, el cual comprende el cierre de contratos de cualquier índole que haya sido suscrito antes y durante la ejecución del proyecto. Adicionalmente comprende el cierre administrativo del proyecto. En la actualidad a esta fase se añade las tareas para documentar experiencias y lecciones aprendidas, a fin de promover repositorios de conocimiento dentro de la organización.

Es precisamente la fase final, específicamente el proceso de cierre de proyecto, nuestro campo de estudio para poder desarrollar un modelo que comprenda las actividades inherentes al proceso de cierre de cada proyecto en el marco del servicio de consultoría gerencial.

2.3.2. Factores críticos para el éxito de un proyecto

Contemplar las fases que conforman el proyecto, así como los procesos de trabajo y las actividades inherentes al mismo no garantiza que éste se pueda catalogar como exitoso o no. Es por ello que Meredith & Mantel (1995) señalan 10 factores considerados críticos para asegurar el éxito de un proyecto. Ellos son:

- Misión del proyecto
- Soporte de alta gerencia
- Plan y/o cronograma del proyecto
- Consulta al(los) cliente(s)
- Personal
- Tareas técnicas
- Aceptación del cliente
- Monitoreo y retroalimentación (feedback)
- Comunicación
- Capacidad para resolver problemas

La consideración de los factores antes mencionados también puede facilitar el trabajo de cierre de proyecto, además de que la mayoría de ellos tienen aplicación en el ámbito de la consultoría gerencial.

Con relación a los factores críticos para el éxito de un proyecto, Kubr (2001) señala que el trabajo de alcanzar los objetivos de la organización cliente parte del supuesto de que el cliente ha definido esas metas, pero sin embargo en muchas oportunidades, es la empresa consultora quien orienta a la organización cliente, para que ésta pueda determinar con claridad sus objetivos (expectativas sobre el trabajo de consultoría), y consecuentemente garantizar el éxito del proyecto.

En el ambito de la consultoría gerencial, los trabajos vinculados al proyecto generalmente se llevan a cabo dentro de la organización cliente, por lo que tomar en cuenta factores como la comunicación pertinente y fluida, así como el personal, su monitoreo y retroalimentación constante, pueden resultar vitales para asegurar el éxito de cada proyecto de servicio de consultoría gerencial que se ejecute.

2.3.3. Empresas que realizan proyectos:

Cualquier empresa que tenga entre manos llevar a cabo un esfuerzo para alcanzar un resultado único, se encuentra frente a un proyecto, sin embargo existen organizaciones cuyo trabajo es ejecutar proyectos y se encuentra estructuradas bajo esquemas proyectizado. De esta forma sobreviven, y los tipos de proyectos que realizan se diferencian por la naturaleza de las organizaciones que demandan su servicio.

En el caso de las empresas que prestan servicios de consultoría gerencial, las cuales tienen especial interés para el desarrollo del presente reporte de trabajo, sus estructuras de trabajo no se encuentran proyectizadas, pero constantemente están haciendo esfuerzos para alcanzar resultados únicos,

dada la exclusividad de los requerimientos de cada organización cliente, y con limitaciones de tiempo y presupuesto.

Por todo lo anterior, aun cuando las empresas de consultoría gerencial resultan menos formales para ejecutar sus proyectos que las empresas de ingeniería y construcción, petróleo, investigación y desarrollo, software, etc., en esencia también vienen trabajando por proyectos, y se les puede considerar como empresas que realizan proyectos.

Por otra parte, si bien es cierto que las empresas de consultoría gerencial han alcanzado altísimos niveles de sofisticación desde el punto de vista tecnológico, así como en el nivel de las soluciones que brindan a sus clientes, sus sistemas de trabajo son débiles en la documentación de sus proyectos, en el registro y disposición de sus lecciones aprendidas, pues su interés principal esta orientado hacia la documentación de los resultados o entregables a la organización cliente, así como en el resultado económico consecuente de la realización de cada proyecto.

2.3.4. Diferentes formas de cerrar proyectos:

Antes de revisar algunas formas de cerrar proyectos, es pertinente presentar una aproximación al concepto de cierre de proyectos según Meredith & Mantel (1995) quienes señalan que se puede decir que un proyecto se cierra cuando el trabajo en la sustancia del proyecto ha cesado o disminuye al punto que un progreso adicional no es posible.

Los mismos Meredith & Mantel (1995) catalogan las razones de cierre de los proyectos en cuatro grupos: por Extinción, por Adición, por Integración y por Inanición, estableciendo con ellas una especie de premisas a ser consideradas para identificar el comienzo del proceso de cierre de un proyecto. A continuación el detalle de cada una:

- **Extinción**. El proyecto se detiene porque satisfactoriamente se alcanzaron sus metas y objetivos. El proyecto también puede detenerse porque no ha sido exitoso o porque ha fallado en las pruebas de efectividad, o porque resultaría demasiado costoso su terminación hasta un nivel satisfactorio de desempeño.

- **Adición**. Los proyectos generalmente son realizados dentro de las organizaciones, y cuando es un éxito seguro, termina por institucionalizarse como parte formal de la organización. Ello se da cuando no existe una clara diferenciación entre la culminación del proyecto y la fase de operación o aplicación del producto o servicio alcanzado por la ejecución del proyecto. En este caso el personal del proyecto, las

propiedades y equipos son simplemente transferidos a la división o unidad creada dentro de la organización para llevar el trabajo rutinario u operativo.

- **Integración**. Se produce cuando las propiedades, equipo, material, personal y las funciones del proyecto son distribuidas entre los elementos existentes de la organización. Los problemas de integración están inversamente relacionados con el nivel de experiencia que la organización haya tenido con: la tecnología que esta siendo integrada y la integración exitosa de otros proyectos, sin considerar el aspecto tecnológico.
- **Inanición**. La cuarta forma para terminar con un proyecto es por la reducción del presupuesto asignado para su realización. Los cortes de presupuestos son comúnmente utilizados para el cierre de un proyecto.

2.3.5. Elementos claves para el cierre de un proyecto

El proceso de cierre de un proyecto requiere especial atención sobre una gran cantidad de funciones gerenciales, los cuales demandan un diverso número de destrezas técnicas, organizacionales y de liderazgo, tal como señala Heerkens (2002). En este sentido, el autor plantea los siguientes elementos que se deben tomar en consideración para tratar de arribar aun cierre exitoso del proyecto:

- Asegurarse que el proyecto entregue lo prometido
- Liderar activamente al equipo de proyecto durante los tiempos de confusión
- Asegurarse de completar o cerrar a tiempo todo los cabos sueltos.
- Prepararse para el transito a la otra fase del proyecto, dentro de lo que es su ciclo completo.
- Asegurarse el consenso sobre el alcance de los criterios de terminación del proyecto.
- Obtener la aceptación del cliente y verificar su satisfacción.
- Asegurarse que los registros del proyecto reflejen de forma exacta la forma como se construyó la data.
- Transferir lo que aprendió a otros.
- Reconocer la contribución de quienes contribuyeron.
- Llevar al proyecto a un eficiente cierre administrativo.

Al tomar en consideración cada uno de estos elementos, específicamente en la fase de cierre, la gerencia del proyecto y cada uno de los integrantes del equipo de proyecto se encontrarán más preparados para enfrentar dificultades tales como:

- Desintegración de los equipos de trabajo del proyecto
- Incremento de la dificultad para comunicarse
- Mayor escepticismo de parte de los asistentes a las reuniones de avance del proyecto debido al decaimiento de la moral frente al término de su trabajo
- Gran dificultad para organizar a las personas en una fase de tantas carreras

Estas dificultades comprometen el éxito del proceso de cierre del proyecto, y sin duda otorgan mayor importancia a una serie de elementos que hasta ahora no se habían considerado para realizar los trabajos de cierre de proyectos en las empresas de consultoría gerencial.

2.3.6. Principales actividades para el cierre de un proyecto

Son diversas las consideraciones hechas y expuestas sobre el conjunto de actividades que conforman el proceso de cierre de un proyecto, sin embargo se encuentran en ellas coincidencias que hacen posible tomar lo esencial y aplicar ajustes dependiendo de la naturaleza del proyecto y de la organización que lo ejecuta.

En este sentido, y dado que el presente marco de referencia conceptual tan sólo pretende brindar los asideros para comprender el modelo de cierre de proyectos desarrollado para empresas de consultoría gerencial, se empezará por revisar la propuesta más sencilla hasta llegar a la mas completa, identificándola por su autor fuente, de forma tal que pueda brindarse una visión integral de las actividades que conforman el proceso de cierre de un proyecto.

2.3.6.1. Harvard Business School

Para comenzar con el estudio, se empieza considerando el planteamiento de la Harvard Business School (1997), que indica que las acciones típicas para cerrar un proyecto son:

- Evaluación de prácticas que promuevan la efectividad del proyecto.
- Evaluación de prácticas que no sean tan efectivas como lo deseado.
- Desarrollar un posible proceso de mejoras para proyectos futuros.
- Reconocimiento a la contribución de la gente.
- Completar las hojas de trabajo del proyecto.
- Archivar los expedientes del proyecto.
- Celebrar la culminación del proyecto.

A partir de la lista anterior, la misma Harvard Business School (1997), señala que las actividades claves son:

- Conducir un interrogatorio formal. (Sección de preguntas y respuestas sobre los hechos)
- Completar los papeles de trabajo y archivar los expedientes del proyecto.
- Reconocer y premiar las contribuciones de los miembros del equipo.
- Celebrar la culminación del proyecto.

2.3.6.2. Martin & Tate

Por otra parte, Martin & Tate (2001) sintetizan el proceso de cierre de un proyecto en cinco actividades claves, y estas actividades son:

- Tener evaluado el proyecto
- Escribir el reporte final de avance o de lo ejecutado
- Desarrollar las lecciones aprendidas
- Generar el reporte de cierre del proyecto
- Revisar el reporte de cierre con el patrocinante o cliente

Su planteamiento se fundamenta en que una vez que los clientes del proyecto reciben los entregables finales, es el momento para cerrar el proyecto. Sin embargo, van más allá, pues establecen que cuando el equipo ha recibido y evaluado la retroalimentación posible del proyecto, a través de las lecciones aprendidas, y cuando éstas, junto con las recomendaciones de mejoras para el proyecto, son compartidas con la organización, es entonces cuando definitivamente puede hablarse de que se ha completado el proceso de cierre del proyecto.

Adicionalmente, Martin & Tate (1997) proponen abordar el proceso de cierre a través del planteamiento de unas necesidades que señalen un conjunto de acciones que dan forma al proceso de cierre. A continuación su propuesta:

Necesidad	Acción
• Obtener feedback de los clientes sobre el desempeño del proyecto.	• Celebrar una reunión de feedback (retroalimentación) con los clientes.
• Analizar que pasó en el proyecto y desarrollar ideas de mejoras.	• Celebrar un reunión de equipo para desarrollar lecciones aprendidas.
• Revisar el proyecto con el patrocinante.	• Celebrar una reunión para revisar el proyecto, junto con el patrocinante.
• Documentar los resultados del proyecto y las recomendaciones para proyectos futuros.	• Crear el reporte de cierre.

En el contexto de las empresas consultoras gerenciales, es necesario señalar que los trabajos que se realizan dentro de la organización ejecutora del proyecto, tales como la elaboración del reporte de cierre, así como la celebración de reuniones con el equipo de proyecto para identificar y documentar lecciones aprendidas, resultan más fáciles de controlar con relación al tiempo, sin que ello implique mayor facilidad para su realización.

Por otra parte, cuando las actividades dependen de terceros, específicamente al tratar de obtener retroalimentación de los clientes y efectuar las revisiones del proyecto con los patrocinantes, el factor tiempo puede impedir que se le dé la debida importancia y se obvie tal trabajo, conformándose la organización ejecutora del proyecto, con una recomendación formal o con su promoción, de parte de la organización cliente, para acometer nuevos proyectos.

El trabajo de obtener retroalimentación (feedback) de los clientes, puede resultar aún más incomodo cuando la organización ejecutora debe encarar obstáculos como la poca disposición de tiempo de parte del cliente, especialmente cuando se encuentra muy enfocado en los entregables que recibe; así como también puede darse el hecho de que la organización responsable de la ejecución del proyecto no sepa la forma o el tipo de información que debe extraer de los clientes para obtener la retroalimentación que le permita agregar valor a sus procesos de trabajo.

En este sentido, Martin & Tate (1997) proponen un formato genérico para llevar a cabo encuestas que ayuden con el trabajo de obtener

retroalimentación (feedback) de diversas fuentes (ver tabla Nº 1). En esta herramienta contempla siete elementos:

- Objetivos del proyecto
- Límite o restricciones del proyecto
- Seguimiento de las guías dadas al equipo de proyecto
- Exactitud del plan del proyecto
- Seguimiento del plan del proyecto
- Gerencia del cambio
- Apoyo y aporte de la gerencia y los patrocinantes para el éxito del proyecto.

A estos elementos los acompaña una escala de calificación cualitativa que expone calificativos cómo: fuertemente en desacuerdo; en desacuerdo; ni de acuerdo, ni en desacuerdo; de acuerdo; fuertemente de acuerdo; que a su vez se fortalecía con otra escala, que respectivamente pondera de forma creciente (del 1 al 5), cada uno de los calificativos anteriores.

De esta manera Martin & Tate (1997), brindan una propuesta para obtener retroalimentación que sirve como punto de partida para desarrollar herramientas mucho más completas y ajustadas a la naturaleza de las organizaciones y el trabajo que desempeñan, como es el caso de las empresas de consultoría gerencial, que tienen especial interés para este trabajo de investigación.

Tabla Nº 1. Formato de encuesta para obtener retroalimentación

Feedback (Retroalimentación)	**Fuertemente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Fuertemente de acuerdo**
Descripción	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Los objetivos del proyecto eran claros					
Los limites del proyecto eran realistas					
Las guías del equipo de proyecto fueron seguidas					
El plan de proyecto era completo y exacto					
El plan de proyecto fue seguido					
El procedimiento para gerenciar los cambios fue efectivo y de utilidad					
Los aportes y el apoyo de gerencia y patrocinantes fueron de utilidad para alcanzar los objetivos					

Fuente: Martin & Tate (1997)

Otro elemento que por su importancia también debe considerarse durante el proceso de cierre del proyecto, es el que tiene que ver la documentación de las lecciones aprendidas, y al respecto Martin & Tate (1997) indican unas interrogantes que pueden emplearse para facilitar el trabajo de identificar las lecciones aprendidas. Estas preguntas son:

- Cumplen los entregables con los criterios de aceptación del patrocinante ?
- Quedó satisfecho el cliente con los entregables ?
- Esta satisfecho el patrocinante ?
- Fueron correctas las presunciones o las asunciones ?

Finalmente, señalan que los entes que deben participar directamente en el proceso de cierre del proyecto deberán ser: el(los) patrocinante(s), el(los) cliente(s) y el equipo de proyecto. Así como también, recomiendan que el sumario ejecutivo para el cierre de proyecto, se divida en cinco partes como manera para facilitar y orientar a los responsables de su realización. Estas partes son las siguientes:

- Alcance y riesgos del proyecto
- Cronograma
- Tiempo del personal
- Costos
- Lecciones aprendidas

2.3.6.3. Heerkens

De manera más detallada y específica Heerkens (2002) plantea un proceso de cinco pasos sencillos en su estructura pero profundo en su potencial para concretar los trabajos adicionales que surgen durante una etapa de cierre.

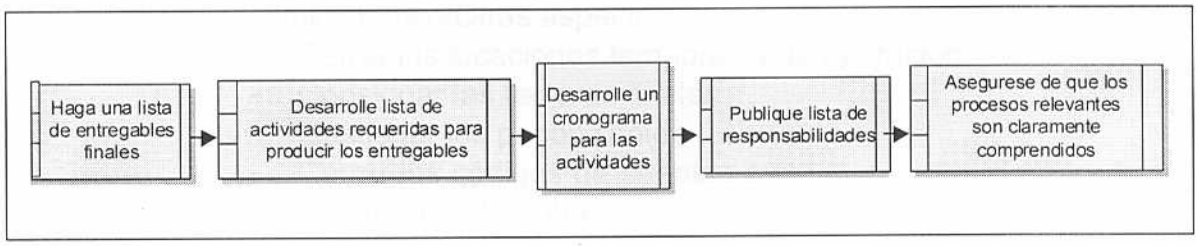

Figura Nº 5. Pasos para concretar el cierre del proyecto

Fuente: elaboración propia a partir de Heerkens (2002)

Es conveniente resaltar que, en el ambito de la gerencia de proyectos, gran cantidad de los autores que reseñan el proceso de cierre de

proyectos, inician el proceso por medio de preguntas que consideran los aspectos de trabajo, y a partir de ellas se da paso a las acciones de cierre formal del proyecto. Sin embargo en la propuesta de Heerkens (2002) se consideran cuatro factores, a partir de los cuales se desprenden todas las actividades del proceso de cierre mostrado anteriormente (ver figura Nº 5). A continuación los factores, así como las actividades que de ellos se desprenden:

- Cliente
  - Completar los entregables
  - Probar los entregables
  - Preparar los manuales de operación y/o mantenimiento
  - Entrenar al personal
  - Acuerdo sobre el nivel de seguimiento de soporte
  - Verificar la satisfacción del cliente y conducir una revisión forma de su aceptación

- Organización
  - Acumular las lecciones aprendidas y comunicarlas a la organización
  - Preparar los reportes técnicos finales
  - Evaluar el desempeño del proyecto
  - Conducir la revisión final con la gerencia
  - Preparar los archivos históricos del proyecto, así como su lugar de archivo

- Personal
  - Reconocer y premiar el desempeño del equipo
  - Escribir las evaluaciones de desempeño del equipo de proyecto
  - Asistir en la reasignación del personal del proyecto.

- Administrativo/Otras aspectos
  - Cerrar las locaciones temporales de operación
  - Consignar las facturas finales
  - Gestionar los pagos finales
  - Cerrar los códigos de cuentas a las que carga el proyecto y las ordenes de trabajo

2.3.6.4. Meredith & Mantel

Para estos autores, el proceso de cierre esta conformado por dos partes: la primera de ellas se corresponde con la decisión de cerrar o no el

proyecto, y la segunda tiene que ver con todos los trabajos que deben llevarse a cabo para concretar el cierre definitivo del proyecto.

En este sentido, Meredith & Mantel (1995) plantean una serie de interrogantes que pueden aplicarse para evaluar la pertinencia del cierre del proyecto. Algunas de estas preguntas, tienen aplicación en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial, de ahí que se presenten a continuación:

- Es el proyecto consistente con los objetivos de la organización?
- Es el alcance del proyecto consistente con las prioridades financieras de la organización?
- Existe el apoyo suficiente para el éxito del proyecto?
- Puede, el nuevo conocimiento, ser protegido por patente, derecho de autor o secretos del mercado?
- Esta el equipo actual calificado para continuar con el proyecto?
- Pueden ser comprados o subcontratados los trabajos para los resultados potenciales, de forma tal que sean más eficiente que llevarlos a cabo por la organización?
- Pareciera que se alcanzarán el mínimo de los objetivos establecidos para el proyecto?, es aun rentable? y se terminará a tiempo?
- Son los resultados efectivos con respectos a los costos?
- Es el momento de integrar o adherir el proyecto como parte regular de la organización, para trabajar en asociación con toda la organización?

De las preguntas anteriores, puede notarse que los criterios que prevalecen al momento de tomar la decisión de cerrar o no el proyecto, pueden sintetizarse en los siguientes:

- Alineación del proyecto con la estrategia de la organización ejecutora.
- Competencia de la organización para llevar a cabo el proyecto.
- Rentabilidad del proyecto para la permanencia de la organización.
- Oportunidad para la ejecución del proyecto. En términos del momento adecuado para llevarlo a cabo y el tiempo contemplado para su realización.
- Satisfacción de la organización cliente.

Los criterios de cierre del proyecto deben ser escritos y detallados, según sugieren Meredith & Mantel (1995), pero también advierten sobre el cuidado que debe tenerse para que los criterios sean escritos de forma tal que el comité de cierre no se congele en una aproximación mecánica hacia una decisión. Adicionalmente, indican que un criterio que tiene aplicación para continuar o cerrar cualquier proyecto es simplemente: la

disposición de la organización para invertir el tiempo estimado y el costo requerido para completar el proyecto, y para dar al proyecto la significación o importancia necesaria dentro de la organización, así como para sus entregables o productos.

Por otra parte, estos autores señalan que un modelo que contemple las decisiones del proceso de cierre visiblemente se divide en dos categorías genéricas: la primera, tiene que ver con un contraste de ciertos factores a través de los cuales el proyecto califica, y que se encuentran asociados con el éxito o fracaso del proyecto. La segunda categoría tiene que ver con el grado de alcance de los objetivos establecidos para el proyecto.

Para dar mayor fortaleza a su propuesta estos autores señalan la necesidad de identificar las fuentes de información, así como el flujo que de ella que se genera a lo largo del proceso para tomar la decisión de cerrar o no el proyecto (ver figura Nº 6).

Con toda la información, producto del monitoreo continuo del proyecto, la consideración de las restricciones, el establecimiento de los criterios de evaluación y el esquema de valoración, se dará paso a la asignación de puntuación a cada una de las variables, a partir de lo cual se establecerán las pautas o reglas de cierre que permitirán tomar la decisión, que consecuentemente, generará los trabajos pertinentes para un adecuado cierre del proyecto.

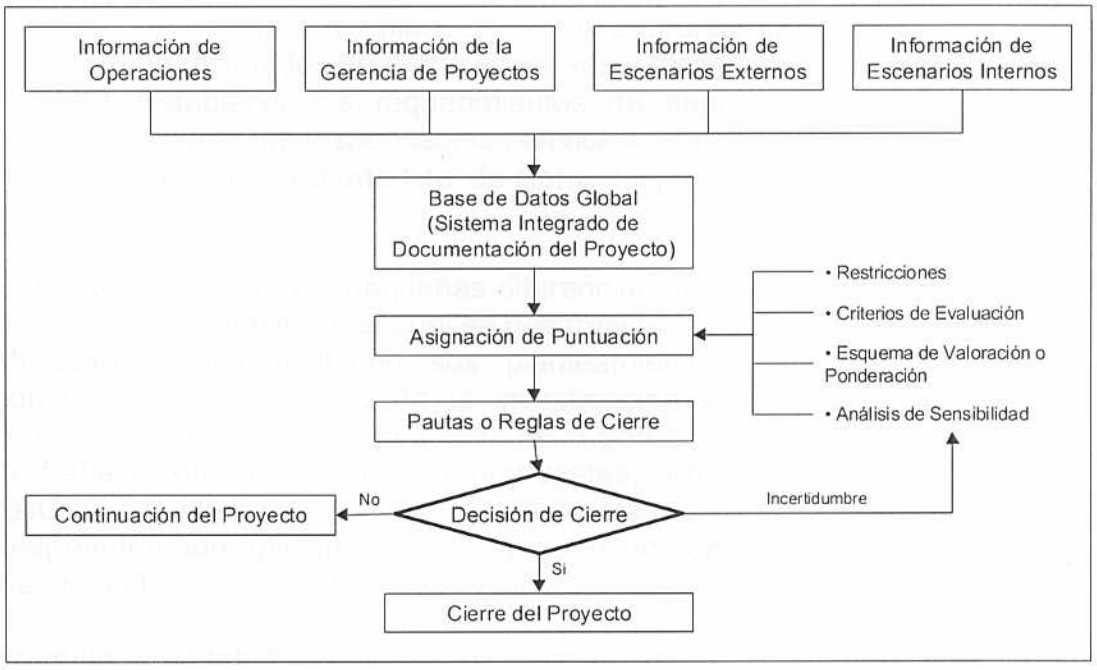

Figura Nº 6. Proceso para tomar decisión de cierre de un proyecto

Fuente: elaboración propia a partir de Meredith y Mantel (1995)

La segunda parte de la propuesta de Meredith & Mantel (1995) para el proceso de cierre de proyectos también contempla una serie de trabajos que deben llevarse a cabo para concretar el cierre del proyecto. Su propuesta, como la de Heerkens (2002) se encuentra estructurada por cuatro factores (las compras, la organización, el sitio o locación, y el factor financiero), pero éstas difieren entre sí, no solamente en nombre, sino que la propuesta de los primeros considera factores que no toma en cuenta la del segundo. Sin embargo, ambas propuestas resultan complementarias, más que excluyentes (ver anexo A).

Finalmente, la propuesta de Meredith & Mantel (1995) se complementa con una lista de actividades que deben llevar a cabo los gerentes responsables del cierre de proyectos, para asegurar el éxito en su labor. Estas actividades son:

a) Asegurarse la terminación de todos los trabajos, incluyendo las tareas a cargo de los subcontratistas
b) Asegurarse que la documentación es completa, incluyendo la evaluación final de los entregables y la preparación del reporte final del proyecto.
c) Saldar todas las cuentas y preparación de la facturación final que se enviará a la organización cliente.
d) Redistribución del personal, material, equipos y cualquier otro recurso empleado, hacia lugares adecuados.
e) Determinar que registros conservar (manuales, reportes, otras papeles de trabajo como planos, etc.). Asegurarse que estos documentos sean almacenados de forma adecuada y fácil para su disposición posterior.
f) Establecer los requerimientos de soporte que serán brindados y asignar los responsables (servicios, entrenamiento, repuestos, etc.)
g) Revisar el reporte final de cierre del proyecto.

Cabe destacar, que las pequeñas diferencias apreciables entre cada propuesta obedecen al contexto en el cual se desarrollan las mismas, ya que mientras que Meredith & Mantel hacen sus planteamientos desde la industria de la construcción y el campo de la investigación y el desarrollo de productos, Heerkens la desarrolla en el ambito de la gerencia de proyectos como disciplina de trabajo. Sin embargo ambas propuestas, como se mencionó anteriormente, resultan complementarias y los factores y trabajos o actividades que de ellas se desprenden son aplicables en una proporción superior al 85%, en el ambito de los proyectos de consultoría gerencial.

Se deja a libertad del lector, la selección de los factores, los trabajos o actividades que considere principales para llevar a cabo el proceso de cierre de un proyecto, más sin embargo, en el capítulo cuatro, correspondiente a los resultados de la presente investigación, y en el que se expondrá el modelo de

cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial, se señalarán las actividades principales para llevar a cabo el cierre de proyecto en el marco de las empresas que brindan este servicio.

2.4. CONSULTORÍA

Son numerosos los intentos por definir a la consultoría, pero prevalecen dos enfoques a saber: el de Steele (1975) que la considera como un proceso que proporciona ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el "consultor" no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

Este primer enfoque es tan amplio que considera a cualquier persona que trabaje en una organización como consultor, siempre que ésta esté tratando de mejorar o modificar una situación o simplemente asesorando o ayudando a sus colegas, e incluso subordinados, en lugar de darles ordenes e instrucciones.

Otro enfoque que define la consultoría, la considera desde un ambito de mayor alcance y cobertura, pues ya la presenta como un servicio profesional especial. En este sentido, para los autores Greiner & Metzger (1983) la consultoría gerencial de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

Particularmente, esta última definición se acerca más al tipo de servicio que prestan las organizaciones consultoras que brindaron su apoyo para este trabajo de investigación, y aquellas a las que se destinaría el modelo de cierre de proyectos producto de este trabajo.

2.4.1. Dimensiones de la Consultoría

La consultoría es básicamente un servicio de asesoramiento y de ayuda práctico, y ha dado paso a un sector específico de actividad profesional que puede diferenciarse por su especialización. Aun así, prevalecen dos dimensiones esenciales a través de las cuales abordan sus proyectos o servicios:

- **Dimensión técnica**, la cual vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con su forma de analizar los problemas.

- **Dimensión humana**, la cual tiene que ver con las relaciones interpersonales y la forma de ver los problemas de la organización de parte de sus empleados, así como su interés por la mejoría de la situación presente.

Para nuestro estudio la consultoría gerencial es el punto focal, y aun cuando se mueve entre ambas dimensiones, se caracteriza por abordar en su mayoría problemas de carácter técnico que involucra en gran medida al factor humano. De hecho los resultados de los proyectos llevados a cabo por las empresas de consultoría gerencial son para aplicación y provecho del sistema de trabajo y de las personas que lo conforman.

2.4.2. Tipos de Servicios de Consultoría Gerencial

El servicio de consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento, que se caracteriza por ser independiente, temporal, evaluativo, creativo, investigativo y comercial.

A partir de los anterior, cuando la organización cliente, no busca tan sólo el servicio llamado "Outsourcing" con el que la empresa consultora establece un contrato para realizar una función especifica de la organización cliente, como producto de su experticia en el área; las empresas consultoras gerenciales persiguen ayudar a los gerentes y las organizaciones a lo siguiente:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades
- Mejorar el aprendizaje
- Poner en práctica los cambios desarrollados para la organización cliente

Se puede enumerar muchísimos otros tipos de servicios, dependiendo del nivel de especificidad que se desee sobre la naturaleza de los servicios que demandan las organizaciones clientes, pero los cinco mencionados anteriormente resumen bastante bien la esencia del tipo de servicio de las empresas de consultoría gerencial.

2.4.3. Naturaleza de la empresa de consultoría

Pudiese pensarse que solamente los trabajos correspondientes a la etapa de terminación deben considerarse para desarrollar un modelo de cierre de proyectos para este tipo de empresas, pero los trabajos de cada etapa resultan complementarios entre sí. Al estudiar las actividades que conforman un proceso de cierre de proyecto según las propuestas ya vistas de diversos autores, puede

observarse que algunos trabajos contemplados para esta fase, se encuentran diluido a lo largo del proceso de consultoría, dada la naturaleza de estas empresas y las características de sus servicios. De hecho las empresas de consultoría gerencial, y en general las empresas de consultoría responden a un proceso de trabajo que presenta la siguiente estructura:

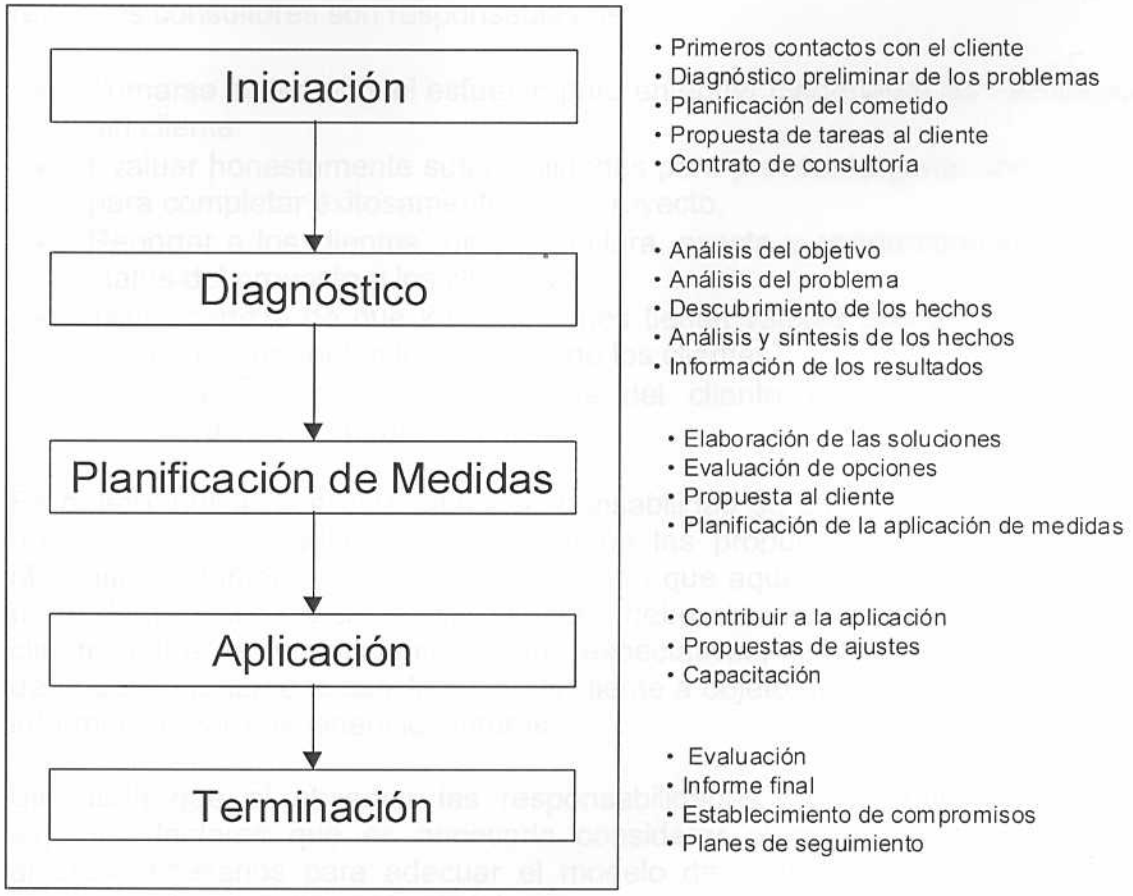

Figura Nº 7. El proceso de consultoría

Fuente: elaboración propia a partir de Kubr (2001)

Es así como actividades como propuestas de ajuste y capacitación, que se encuentran en la fase de aplicación del proceso de consultoría, son contempladas como parte del proceso de cierre, específicamente en el factor denominado: cliente(s) de la propuesta de Heerkens.

Nuevamente, el presente marco es de carácter referencial, y no aspira otra cosa que proporcionar el marco teórico que deberá tenerse en cuenta al momento de evaluar cualquier iniciativa desarrollada como modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial.

2.4.4. Responsabilidad de los Consultores

Quizá al revisar las responsabilidades del consultor puede ampliarse la percepción que se tiene sobre el servicio de consultoría gerencial. En este sentido, Tinnirello (2001) señala que el objetivo del consultor debe ser obtener el negocio en el basamento del valor que claramente puede ser articulado, por tal razón los consultores son responsables de:

- Tomarse el tiempo y el esfuerzo para entender claramente las necesidades del cliente.
- Evaluar honestamente sus habilidades para proveer la gente con el calibre para completar exitosamente cada proyecto.
- Reportar a los clientes de forma clara, exacta y oportunamente, sobre el status del proyecto a los clientes.
- Tener certeza de que los empleados tienen valores éticos y que proveen un justo valor por las inversiones de los clientes.
- Asegurarse que las expectativas del cliente son alcanzadas con la posibilidad de excederlas.

Es bueno indicar que esta última responsabilidad se alinea perfectamente con una de las actividades contempladas en las propuestas de Martin & Tate, Meredith & Mantel y Heerkens, y no es otra que aquella que señala que, como parte del proceso de cierre del proyecto, debe obtenerse retroalimentación del cliente sobre el cumplimiento de sus expectativas, y la manera formal como debe documentarse la satisfacción del cliente a objeto de poder disponer de esa información para experiencias futuras.

Sin duda que al observar las responsabilidades del consultor también se exponen factores que es necesario considerar al momento de evaluar los ajustes necesarios para adecuar el modelo de cierre de proyectos para las empresas de consultoría gerencial.

2.5. OTROS CONCEPTOS DE VALOR

Aun cuando cierta teoría y conceptos no parece encontrarse vinculados directamente con la estructura del presente trabajo, su revisión se convirtió en una necesidad de vital importancia para comprender y soportar parte de las iniciativas que sustentan el modelo de cierre de proyecto desarrollado para empresas de consultoría gerencial.

Es precisamente, en este apartado que se dará tratamiento a temas tan novedosos como la gerencia del conocimiento, vital para ayudar a orientar en los trabajos necesarios para documentar lecciones aprendidas, y para dar aval a

la importancia que tiene esta labor para toda organización ejecutora de proyectos, la administración dentro y fuera de la organización, así como su desarrollo para apuntar siempre hacia las mejores prácticas de trabajo. Adicionalmente, se tratará el tema de las entrevistas.

2.5.1. Gerencia del conocimiento

Una aproximación bastante buena sobre gerencia de conocimiento la proporcionan Koulopoulos & Frappaolo (2000), quienes la definen como el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación.

Otra definición se logra a través de la función de la gerencia del conocimiento, señalando que la misma incorpora los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamiento de información de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos[1].

Para profundizar en el conocimiento de la gerencia del conocimiento es pertinente revisar algunos conceptos vinculados con esta disciplina.

2.5.1.1. Conceptos relacionados

Datos: es un conjunto de hechos discretos y objetivos acerca de un evento. En el contexto organizacional, datos es usualmente descrito como registros estructurados de transacciones.

Información: consiste en agregar significado a un conjunto de datos

Conocimiento: es una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual e intuición especialista que proporciona una estructura para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

2.5.1.2. Tipos de conocimiento

Conocimiento Tácito: es aquel que posee cada individuo acerca de una tarea determinada (habilidad o experiencia) y que no puede ser explicitado al corresponder a cualidades no racionales (intuición, creatividad).

Conocimiento Explícito: es aquel que es posible formalizar mediante reglas lógicas (racional) y que de este modo puede hacerse accesible a

[1] http://www.brint.com/km/whatis.htm

cualquier persona. El conocimiento explícito puede ser sacado de su contexto original y generalizado de modo que permita la resolución futura de problemas similares. Puede plasmarse, en su nivel más bajo, en forma de bases de datos, o en niveles superiores, como conocimientos teóricos, procedimientos, guías de diseño, protocolos de ensayo, etc.

Conocimiento Implícito: es aquel conocimiento de base que se encuentra contextualizado en la forma de trabajar en el día a día y al que no se hace referencia explícita (no está formalizado) pero cuya existencia se evidencia a través de los resultados. La comunicación entre las personas precisa de niveles de conocimiento implícito equivalentes.

2.5.1.3. Ciclo de la gerencia de conocimiento

El proceso de gestión del conocimiento debe entenderse como los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización. Es un proceso cíclico que representa la cadena de agregación de valor a cada una de las instancias de conocimiento existentes en la organización (ver figura Nº 8).

A este proceso lo conforman subprocesos sistemáticos, tales como encontrar//crear, organizar, compartir y usar//rescatar información por parte de quienes forma parte de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento propio de las organizaciones, potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Los objetivos al diseñar un sistema de trabajo apoyado en la gestión del conocimiento, especialmente en el ámbito de las empresas de consultoras gerencial, en las cuales el conocimiento es su mayor capital, deben ser:

- Filtrar información importante
- Integrar la información procedente de varias fuentes
- Compartir el conocimiento de los demás
- Acceder a la información dentro y fuera de la oficina

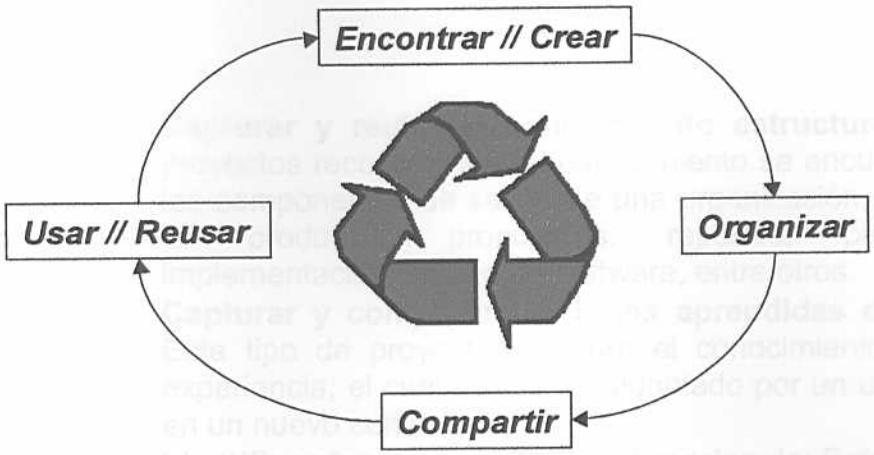

Figura Nº 8. Ciclo de la gerencia del conocimiento

Fuente: elaboración propia a partir de Burk (1999)

Por otra parte, hemos visto en las actividades vinculadas al cierre de proyectos, la importancia que debe darse a las tareas vinculadas con la acumulación, documentación y comunicación de las lecciones aprendidas, como un camino para facilitar el proceso de mejora continua y para asegurar el crecimiento y madurez de la organización. Desdichadamente, no siempre resulta fácil celebrar reuniones provechosas para intercambiar lecciones aprendidas durante, y después de la ejecución de un proyecto.

De lo anterior, se puede afirmar que la gerencia del conocimiento es un mecanismo efectivo para gestionar el conocimiento que se adquiriere de las experiencias en proyectos. Inclusive Honeycutt (2001) señala que los sistemas de gestión del conocimiento centran su atención en tres aspectos claves: las personas y el nivel de su conocimiento; los procesos, las tecnologías y su nivel; y las relaciones de la empresa, incluyendo los clientes y colaboradores, y su nivel.

2.5.1.4. Proyectos en la gestión del conocimiento

Los sistemas de gestión del conocimiento son una forma excelente de reunir las aplicaciones de la empresa y la información de diferentes fuentes en un entorno interactivo, personalizado e integrado, según señala Honeycutt (2001).

Las organizaciones pueden iniciar con un enfoque limitado, de hecho, existen modelos que pueden ayudar a evaluar el sistema de trabajo de la empresa, otros permiten crear el sistema de gestión del conocimiento, y otros tanto ayudan a desarrollar el ya existente. A continuación algunos de los tipos de proyectos en que pueden catalogarse las iniciativas orientadas a la gerencia del conocimiento en las organizaciones:

- **Capturar y reutilizar conocimiento estructurado**: Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.
- **Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica**: Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.
- **Identificar fuentes y redes de experiencia**: Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.
- **Estructurar y diagramar las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento**: Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.
- **Medir y manejar el valor económico del conocimiento**: Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.
- **Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas**: Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas, proporcionando un contexto para el gran volumen disponible (universidades).

El obstáculo más significativo que encuentran las organizaciones que desean integrar de manera efectiva sus recursos de información, es precisamente la carencia de forma común de clasificar u organizar la información que se genera de las experiencias y los procesos de trabajo. En este sentido, la gerencia o gestión del conocimiento es un medio que pretende maximizar el conocimiento de la empresa, y para cumplir este objetivo, debe identificar y mejorar diversas fuentes de conocimiento que posee la empresa.

Frente a la importancia que tiene para las empresas ejecutoras de proyectos, la identificación, documentación y disposición oportuna de sus experiencias y lecciones aprendidas, así como sus nuevos conocimientos, la gerencia de conocimiento se convierte en una alternativa invaluable, sobre toda para empresas como las consultoras gerenciales, cuyo capital principal es el conocimiento de la organización y de quienes la integran.

2.5.2. Entrevistas

Tamayo y Tamayo (1997) la define como la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

Las entrevistas también pueden ser clasificadas de acuerdo al destinatario o sujeto de la investigación, si se destina a grupos se les llama: grupales (concepto ampliamente utilizado en labores de mercadeo), si no, son individuales.

Bien sean individuales o colectivas, las entrevistas pueden efectuarse guiándose por preguntas específicas, de forma tal que brinden una especie de estructura a la entrevista. El nombre que se le da a este tipo de entrevistas es: estructuradas, y en lo sustantivo se asemejan mucho al cuestionario.

De especial interés para el trabajo de investigación, resultan las entrevistas del tipo semi-estructuradas, las cuales a partir de un conjunto de tópicos o preguntas específicas, proporcionan una guía orientadora para establecer una conversación enfocada a obtener información relevante o para confirmar datos relativos con el estudio o investigación, en este caso datos vinculados con el proceso de cierre de proyectos en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial, así como también información de soporte y contraste para validar el modelo de cierre desarrollado con la ejecución del trabajo de investigación.

Es válido destacar que, aun cuando este último tipo de entrevista ofrece mayor libertad al entrevistador, no puede permitirse que su aplicación llegue a convertirse en entrevista del tipo abierta, la cual surge de una conversación informal, y no toma en consideración pautas de tiempo y de temas.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta de forma detallada el procedimiento de trabajo seguido, que como en todo proyecto, brinda orientación al momento de realizar las tareas vinculadas al mismo, permite sortear los obstáculos e imprevistos, y puede ser la diferencia entre terminar exitosamente o no un proyecto, en este caso, de investigación.

El proyecto de investigación corresponde a un trabajo especial de grado para optar a la especialización en gerencia de proyectos, y presenta la forma aplicada, ya que busca confrontar la teoría con la realidad.

En este sentido Méndez (1995) señala que el proyecto de grado es un requisito académico que por su importancia en la culminación de los estudios profesionales implica el conocimiento sistemático de las realidades propias de cada ciencia.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (1997) define esta investigación como el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

Con lo anterior, aun es necesario identificar una clasificación adecuada para enmarcar el presente proyecto de investigación, cuya aspiración es desarrollar un modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial.

Precisamente con este propósito de clasificar al proyecto de investigación, se revisó una tipología de la investigación en gerencia que presentan Valarino y Yáber (2004)[2], la cual se expone a continuación:

- **Investigación científica.** Su propósito es generar nuevos conocimientos para llevarlos al nivel de teoría.
- **Investigación evaluativa.** Tiene como propósito llevar a cabo una evaluación de un sistema o herramienta de trabajo, a través de diversos medios.
- **Investigación-acción.** Tiene como punto de partida determinar un situación actual para aplicar una intervención que consecuentemente lleve a un estado mejor de un sistema de trabajo, herramienta, etc.
- **Investigación y desarrollo.** Intenta averiguar sobre las necesidades de un ambiente o sistema de trabajo en particular para desarrollar un producto que pueda aplicarse a dicho contexto.

Cada una de estos tipos de investigación se diferencia claramente por su propósito, la forma de plantear la situación problema, en el caso de que la haya,

[2] Trabajo aprobado para publicación en revista arbitrada.

su enfoque o aplicabilidad en los diferentes entornos en que se desarrollan, así como por los verbos de acción que involucran cada una de ellas.
A partir de esta propuesta de clasificación, y reconociendo el propósito del trabajo de investigación para desarrollar un modelo de cierre de proyectos aplicable en empresas de consultoría gerencial, la investigación se enmarca en el tipo: Investigación y desarrollo, pues en una primera parte comprende una labor de investigación, documentación y revisión de información bibliográfica sobre modelos, procesos o técnicas de cierre de proyectos que hayan sido desarrollados con anterioridad, y una segunda parte que comprende el diseño y desarrollo del modelo más adecuado para llevar a cabo el cierre de proyectos en empresas consultoras gerenciales.

Se debe destacar que el trabajo de investigación, en su primera parte, también contempló recopilar y clasificar información sobre trabajos de cierre de proyectos llevados a cabo en empresas consultoras gerenciales, consultoras de recursos humanos, de ingeniería y construcción, así como de instrumentación y control de procesos industriales, como medio para disponer de información distinta de la académica y bibliográfica, acerca del proceso de cierre de proyectos.

De esta forma fue posible identificar y tomar en consideración las variables de mayor importancia en el proceso de cierre de proyectos, que a su vez tuviesen aplicación en el ambito de la consultoría gerencial.

3.1. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando se revisó bibliografía sobre las etapas o fases que conforman una investigación, por lo general se encontró propuestas que se referían a investigaciones del tipo científica, con claras diferencias sobre los pasos o fases de una investigación para realizar un trabajo especial de grado. Sin embargo, y con ayuda de algunos de los ejemplos encontrados en la bibliografía revisada, se logró dividir todo el proceso de trabajo en cinco fases: documentación, especificación, diseño, validación, la cual incluye las conclusiones y recomendaciones producto de todo el trabajo, y por último todo el proceso de investigación se cierra con una fase de evaluación de todo el proyecto de investigación, en la que se disertó sobre la pertinencia de la investigación, los recursos para el proyecto (tiempo, presupuesto, alcance), limitaciones, oportunidades y dificultades, para dar paso a las reflexiones sobre las posibilidades de continuidad con el desarrollo del proyecto.

Con el mismo propósito, y tratando de ilustrar el recorrido de cada fase mientras se les detalla en su explicación, se consideró pertinente desarrollar un diagrama que reuniese todas las fases de la investigación, las fuentes de información, así

como todos los trabajos de cada fase que tuviesen vinculación directa con el cierre de proyectos. (ver figura Nº 9).

Las líneas del esquema muestran los vínculos, mientras que la flechas la dirección y la continuidad del proceso de investigación. A continuación la explicación detallada de cada fase y los trabajos vinculados con las mismas

3.1.1. De Documentación

Esta fase básicamente comprende dos tipos de trabajo de revisión de información, el primero de ellos consistió en acudir a fuentes secundarias tales como: textos, revistas, documentos, prensa, páginas virtuales de internet (World Wide Web) o cualquier otro tipo de información bibliográfica sobre modelos, procesos o técnicas de cierre de proyectos. Se acudió a publicaciones periódicas (reportes de instituciones especializadas en proyectos) y trabajos extraordinarios (papers y/o ensayos).

El segundo tipo de trabajo consistió en recabar información de fuentes primarias que hayan participado en la experiencia de cierre de proyectos en empresas consultoras, contemplando para ellos algunos gerentes de empresas consultoras gerenciales, de recursos humanos y de instrumentación y control. Del mismo modo, se acudió a organizaciones vinculadas con este gremio (cámaras, asociaciones, federaciones, etc.), y no se descartó, debido al dinámico intercambio de experiencias entre empresas de consultoría gerencial, la revisión de foros o congresos documentados, en los cuales se hubiese tratado el tema de cierre de proyectos.

Por otra parte, se procedió a celebrar entrevistas semi-estructuradas que hizo posible acumular testimonios orales y escritos sobre el proceso de cierre de proyectos. Para la realización de dichas entrevistas, se consideró una muestra no aleatoria o empírica, este proceso de muestreo lo denomina Tamayo y Tamayo (1997) intencionado, ya que el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos.

El mismo Tamayo y Tamayo (1997) plantea la necesidad de conocimiento previo que debe tener el investigador sobre la población objeto de estudio, sobre lo cual debe señalarse que el proyecto surge como una iniciativa producto del constante intercambio con personas (gerentes y líderes de disciplinas) directamente vinculadas con proyectos y los trabajos de cierre de los mismos, de las cuales pudo conocerse la inexistencia de un proceso, metodología o modelo de cierre de proyecto que pueda seguirse con toda seguridad en el ambito de estas empresas consultoras gerenciales.

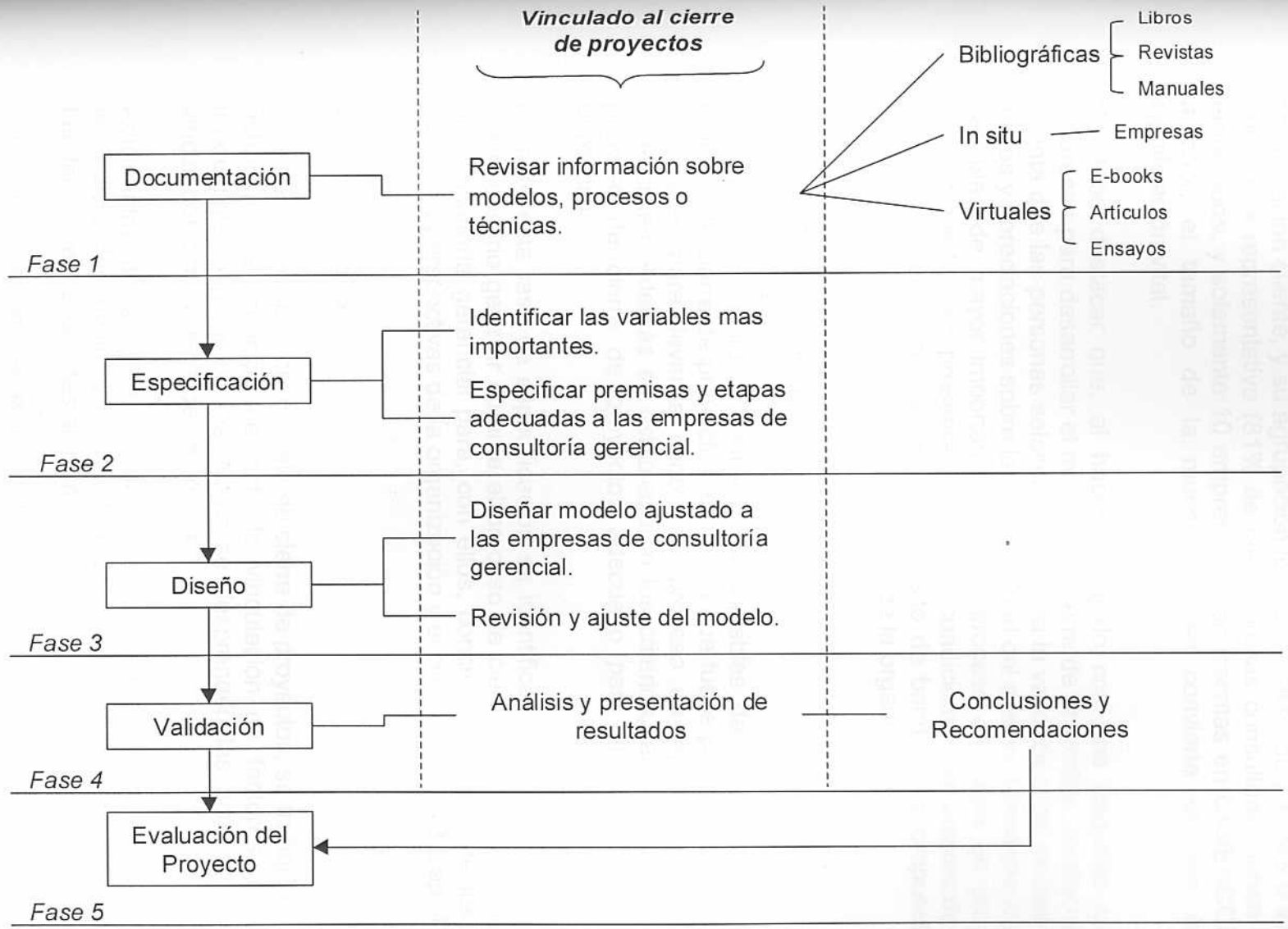

Figura Nº 9. Esquema de las fases de la investigación

Fuente: elaboración propia

Debido a la naturaleza del trabajo investigación, cuya ambición es desarrollar un modelo de cierre de proyectos, cuya aplicación esta destinada a un sector productivo de carácter artesanal y dimensiones reducidas, pues la consultoría gerencial brinda servicios cuyas soluciones son más bien exclusivas para cada organización cliente, y su agrupación formal, a través de gremios o instituciones no resulta representativo (81% de las empresas consultoras tienen de 1 a 50 empleados, y solamente 10 empresas están inscritas en CAVENCON)[3]. Por lo anterior, el tamaño de la muestra no se convierte en una variable de significación vital.

Se debe destacar que, al haber trabajado con una pequeña cantidad de empresas para desarrollar el modelo de cierre de proyectos, se tuvo siempre en cuenta que las personas seleccionadas para la validación del modelo brindasen juicios y apreciaciones sobre la funcionalidad del mismo, buscando identificar las variables de mayor importancia para el proceso de cierre de proyectos, de manera que fuese representativo para las condiciones particulares de trabajo de este tipo de empresas, y con el propósito de brindar una propuesta siempre perfectible con el tiempo y la experiencia de la organización.

3.1.2. De Especificación

Esta fase se orientó a identificar las variables de mayor importancia en el proceso de cierre de proyectos, de forma que fuese posible establecer las más adecuadas para llevar a cabo este proceso en las empresas consultoras gerenciales. Además se establecieron los criterios, las premisas y etapas del proceso de cierre de proyectos adecuado para el servicio de consultoría gerencial.

Durante esta fase de especificación se identificaron algunos documentos que era necesario generar durante el proceso de cierre de proyectos en empresas de consultoría gerencial para, con ellos, concretar el cierre de los proyectos, desde las perspectivas de la organización y el cliente (ver p.73, cap. 4)

3.1.3. De Diseño

En la fase de diseño del modelo de cierre de proyectos, se trabajó en función de estructurar el modelo, mediante la vinculación de factores de importancia irreductible, a partir de los cuales se desprenden las actividades y trabajos vinculados con el cierre de proyectos.

Adicionalmente, se desarrolló una lista de verificación y cumplimiento de todas las actividades involucradas en el proceso de cierre de proyectos, así como de las decisiones asociadas al mismo.

---

[3] Cámara venezolana de empresas consultoras. Cifras proporcionadas para primer trimestre del 2004

3.1.4. De Validación

Era necesario complementar o sustentar el modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial, por lo que se incluyó esta fase dentro de la metodología de la investigación y se le dividió, básicamente en dos partes: la primera relativa a la presentación de los resultados de las entrevistas semi-estructuradas y su análisis, y la segunda tiene que ver con las conclusiones y las recomendaciones producto del trabajo de investigación.

3.1.4.1. Resultados y su análisis

Como medio para validar el modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial, se acudió a entrevistas semi-estructuradas, que como señala Tamayo y Tamayo (1997), son encuestas cuya estructura es más libre y contempla los asuntos que el entrevistador o investigador debe averiguar de acuerdo con sus instrucciones.

Para apoyar el trabajo durante la ejecución de las entrevistas se diseñó un formato estructurado en cuatro secciones (ver anexo B), en las cuales se exploraba sobre tópicos relativos a:

a) Los proyectos y el proceso de cierre en las organizaciones
b) Funcionalidad y aplicabilidad del modelo
c) Pertinencia de abordar el cierre orientados en un modelo
d) Nivel de aceptación del modelo
e) Tiempo necesario para probar su funcionalidad

A continuación se expone en detalle cada sección y el propósito de su inclusión en la herramienta de validación:

- **Sección A.** Estaba destinada a recolectar información sobre la empresa y la persona entrevistada, así como la fecha de la entrevista, los años de experiencia de la persona objeto de la entrevista, en el ámbito de los proyectos. La función de estos datos es de carácter meramente administrativo, pues con ello sería posible identificar las fuentes de la información al momento del análisis de los resultados.

- **Sección B.** Esta sección contempla tan sólo tres planteamientos relacionados con la ejecución de proyectos y el proceso de cierre de los mismos llevado a cabo por cada organización. Su intención era meramente exploratoria sobre tópicos relativos a la manera de medir el avance de los proyectos en la organización, las razones por la cual se determina el cierre de un proyecto, y el nivel de avance necesario para decidir el cierre del proyecto.

- **Sección C.** Destinada a obtener información sobre la funcionalidad y aplicabilidad del modelo desarrollado para el cierre de proyecto en empresas de consultoría gerencial. Los tópicos se corresponden y tienen su origen en el modelo desarrollado (reasignación de personal, lecciones aprendidas, reuniones de cierre, maneras para formalizar la aceptación del cliente y la manera para evaluar el proyecto). La intención de esta sección era obtener datos sobre los trabajos de cierre ejecutados por las empresas que colaboraron con el estudio, al identificar coincidencias de sus maneras con los factores y trabajos contemplados por el modelo. Mientras mayor fuesen las diferencias entre los trabajos ejecutados para cerrar sus proyectos y los tópicos contemplados en la sección, mejor visión se tendría sobre la funcionalidad del modelo, para las empresas de consultoría gerencial. Por otra parte, si se apreciaba una incipiente o acentuada afinidad de la organización con los trabajos señalados en los tópicos, pues menor o mayor aplicabilidad tendría el modelo en ese contexto.

- **Sección D.** Aun en esta sección se explora sobre la pertinencia de abordar el cierre de proyectos a través de un modelo que se estructura mediante una lista de factores y trabajos relacionados. Por otra parte, se trata en esta sección de explorar la aceptación del modelo a través de la apreciación, manifestada en porcentajes, con respecto a cada uno de los factores que conforman el modelo de cierre desarrollado. Finalmente, se incluye un tópico relacionado con la opinión del entrevistado sobre el tiempo, que a su juicio, considera necesario para llevar a cabo una prueba del modelo dentro de su organización.

Adicionalmente, y para tratar de garantizar el éxito del trabajo de validación del modelo de cierre por medio de las entrevistas, se consideró pertinente revisar la propuesta de Heerkens (2002) para conducir todas las reuniones de una manera organizada y sistemática, y cuyos pasos fueron fielmente seguidos al momento de celebrar cada entrevista. Los pasos y su detalle se presentan a continuación:

- **Prepararse para le reunión o entrevista**, determinando los objetivos y propósitos, preparando comentarios introductorios, determinando la duración de la reunión, asegurándose de invitar a las personas correctas.

- **Dar inicio a la reunión de forma personal y visible**, presentado el propósito de la reunión, revisando sobre los antecedentes de ser necesario, anunciando los tópicos o problemas que serán tratados y finalmente asegurando de que el mensaje sea entendido por todos.

- **Asegurar la atención y participación**, manteniendo la relevancia de la discusión sobre el propósito de la reunión, fomentando la participación y la contribución de cada interlocutor, sin hostilidades, ni justificaciones, siempre en un continuo devenir.

- **Cerrar la entrevista o reunión**, resumiendo por énfasis todo lo acumulado o discutido, dirigiendo el desarrollo del plan de trabajo, en el caso de ser necesario un trabajo adicional. Finalmente, tratando de obtener consenso sobre los temas tratados.

- **Realizar un seguimiento necesario**, preparando y distribuyendo un registro o documento que reúna las conclusiones y recomendaciones pertinentes al tema en discusión, y tratando de ser siempre muy conciso.

Todas las anteriores, son consideraciones para la reunión que se celebró con cada gerente de las organizaciones que colaboraron para el presente estudio, pero fue necesario elaborar un formato (ver anexo N° B) que contemplase puntos exclusivamente vinculados con el cierre de proyectos en las empresas de consultoría gerencial, y que sirviese de apoyo para el desarrollo de la discusión durante la celebración de la entrevista.

Por otra parte, quedó el punto relativo al tratamiento y la esquematización de los resultados arrojados por las entrevistas, con el fin de asegurar su adecuada presentación. A este punto, se debe señalar que se dispuso de cualquier medio válido para tal fin, es decir, gráficas, esquemas, tablas, diagramas, ecuaciones, etc.

Finalmente, no se dejaron de lado las consideraciones éticas que proporcionan aval al proyecto de investigación y los resultados arrojados por el mismo. Estas consideraciones, como los resultados, reciben su tratamiento durante esta fase.

3.1.4.2. Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones estarán presentes como juicios finales luego de todo el trabajo de investigación y la pertinencia del mismo como aporte a la fase de cierre de proyectos, dentro de la gerencia de proyectos.

De igual manera se presentan las recomendaciones contempladas para la mejora del modelo de cierre de proyectos, así como los ajustes necesarios para que el mismo pueda adecuarse a las exigencias del cambiante escenario de trabajo de las empresas de consultoría gerencial.

3.1.5. De evaluación del proyecto

Finalmente se presenta apreciaciones desde la óptica del investigador, como desde el punto de vista de su realidad para la organización, sobre la pertinencia del trabajo de investigación.

En líneas generales se presentan reflexiones finales sobre las dificultades en la realización del trabajo, se determina el grado de alcance de los objetivos originalmente planteados, se menciona las limitaciones de tiempo y presupuesto, así como también se señala las posibilidades de continuar con el perfeccionamiento y ajuste del modelo de cierre de proyectos desarrollado para las empresas de consultoría gerencial.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Antes de comenzar con la exposición del contenido de todo este capítulo, se repasarán los objetivos originalmente planteados pare el trabajo de investigación. En este sentido, el objetivo de orden superior era desarrollar un modelo para el cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial, a partir del cual se desprendían los objetivos más específicos como eran: a) identificar y especificar las premisas para llevar a cabo el cierre de proyectos para este tipo de empresas, b) especificar y documentar las etapas del proceso de cierre de proyectos, y c) diseñar el modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial.

A partir de lo anterior, el capítulo se ha conformado en cinco partes: la primera de ellas, destinada a la presentación del modelo de cierre de proyectos desarrollado, sus especificaciones, sus variables o indicadores de importancia, así como las ventajas del mismo. La segunda parte, se destino a la presentación de los criterios y los medios de validación del modelo. La tercera parte, contiene los resultados obtenidos, así como su interpretación luego del trabajo de validación a través de las entrevistas. La cuarta parte, se ha destinado para presentar las reflexiones sobre el modelo, incluyendo conclusiones y recomendaciones posteriores al estudio completo. Finalmente, la quinta parte se presentan las consideraciones éticas vinculadas a un proyecto de esta naturaleza.

4.1. MODELO DE CIERRE DE PROYECTOS

Cuando se compara desde la óptica de los trabajos y su naturaleza, a industrias como: la ingeniería y construcción, la investigación y desarrollo, el desarrollo e implantación de software, así como el servicio de consultoría gerencial, claramente se puede encontrar diferencias, sin embargo cuando la comparación se hace a través de la óptica de los proyectos y sus fases, puede encontrarse en lo sustantivo similitudes que pueden pasar desapercibidas debido a la falta de igualdad en la secuencia de los trabajos vinculados a cada tipo de industria.

A partir de la división de los proyectos en fases, propuestas por PMI (2000), puede ubicarse cada una de las etapas del proceso de consultoría gerencial planteadas por Kubr (ver figura Nº 7, p. 45), y al hacerlo encontrar un claro solapamiento entre las actividades vinculadas con este servicio, cuando se les ve a través de un horizonte de proyectos (ver figura Nº 10)

Precisamente esta relación de similitud fue la que alentó a investigar sobre propuestas de cierre de proyectos desarrolladas para otras industrias, a partir de

las cuales pudiese identificarse elementos comunes que hiciera posible desarrollar el modelo de cierre de proyectos aplicable en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial.

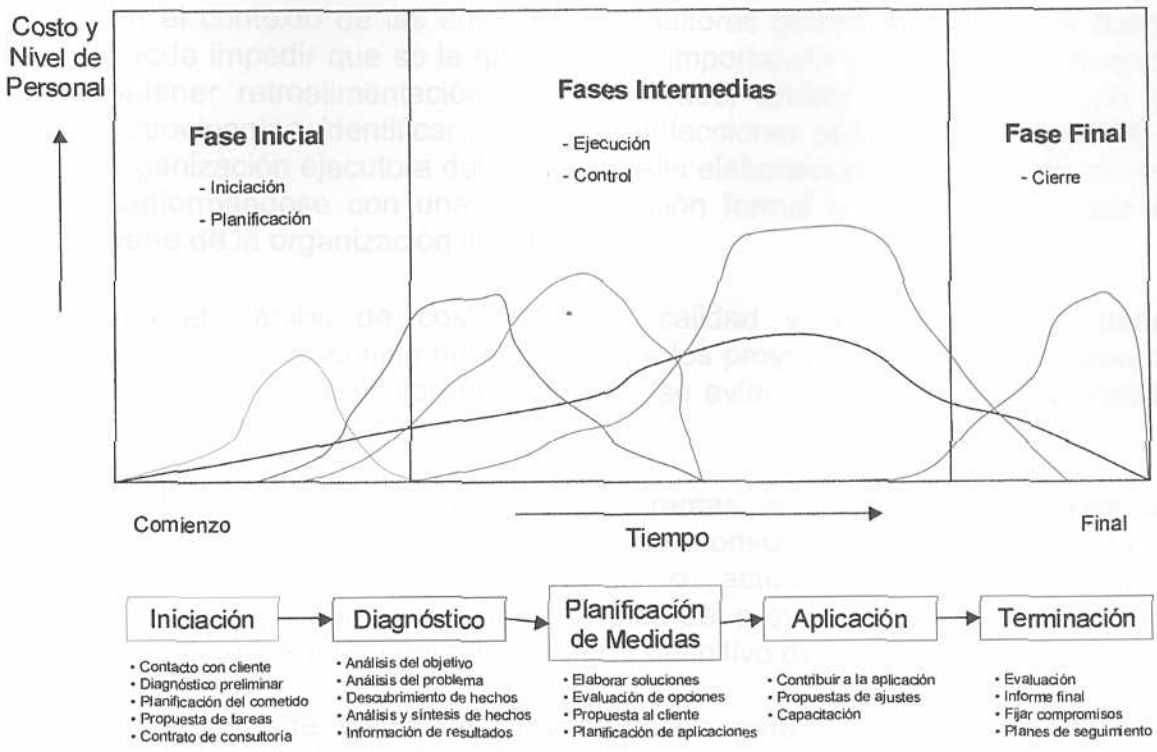

Figura Nº 10. Relación entre las fases de un proyecto y las etapas del servicio de consultoría

Fuente: elaboración propia a partir del PMI (2000) y Kubr (2001)

A continuación los detalles sobre las especificaciones del modelo desarrollado, las premisas, sus etapas, los indicadores o variables de importancia, así como su diseño y las ventajas del mismo.

4.1.1. Especificación

Como punto de partida para dar forma al modelo de cierre de proyectos, es necesario fijar las premisas que sustenta el desarrollo del mismo. En este sentido, y como producto de la revisión exhaustiva y minuciosa de diversas propuestas de cierre de proyectos que fueron analizadas bajo el enfoque del *proceso de cierre en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial*, se establece lo siguiente:

- Existe clara similitud entre las actividades contempladas para cerrar proyectos en el ambito del servicio de consultoría gerencial y las empresas de otras áreas de trabajo (construcción, investigación y desarrollo de productos, desarrollo y aplicación de software).

- En el contexto de las empresas consultoras gerenciales, el factor tiempo puede impedir que se le dé la debida importancia y se obvie el trabajo de obtener retroalimentación de los clientes, revisar del proyecto con los patrocinantes, identificar y documentar lecciones aprendidas; limitándose la organización ejecutora del proyecto, a la elaboración del reporte de cierre y conformándose con una recomendación formal o con su promoción de parte de la organización cliente.

- Los elementos de costo, tiempo, calidad y alcance también tienen aplicación indiscutible en el ambito de los proyectos que llevan a cabo las empresas de consultoría gerencial, y se evidencia su importancia durante el proceso de cierre de proyecto.

- Tanto en las empresas de otras ramas industriales, como para las empresas que brindan servicios de consultoría gerencial, se da el surgimiento de algunos trabajos o actividades que no estaban originalmente contempladas en el plan del proyecto, las cuales deben ser consideradas para concretar el cierre definitivo de los proyectos.

- Toda fase de cierre de proyecto tiene para su ejecución un tiempo generalmente breve, fácil de identificar en su inicio, pero poco preciso en su culminación, de ahí que tratar de identificar y registrar minuciosamente los trabajos que involucra el proceso de cierre del proyecto, una vez que se ha tomado la decisión de cerrarlo, puede ser un medio para reducir costos, para reducir tiempo de trabajo y para brindar un clara orientación sobre los trabajos necesarios para concretar el cierre definitivo del proyecto.

- Dar la debida importancia a la documentación de experiencias anteriores (lecciones aprendidas), como medio para disponer de información fidedigna que pudiese servir de referencia para acometer proyectos de características similares, ayudará a las empresas de consultoría gerencial a incrementar su eficiencia y a reducir sus costos en la ejecución y el cierre de sus proyectos.

Por otra parte, y como complemento a las premisas previamente establecidas, al revisar la propuesta de Kubr (ver figura Nº 7, p. 45) sobre las etapas y las actividades que conforman el proceso de cierre de proyectos en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial, puede señalarse que se encuentra conformado por las siguientes etapas:

a) Propuesta de ajustes a las soluciones y/o cambios desarrollados
b) Establecer compromisos de aplicación de soluciones y/o cambios
c) Elaborar manuales y cursos de capacitación (si es el caso)
d) Concretar planes de seguimiento
e) Evaluar el proyecto desde la perspectivas del cliente y la organización
f) Elaborar informe final del proyecto

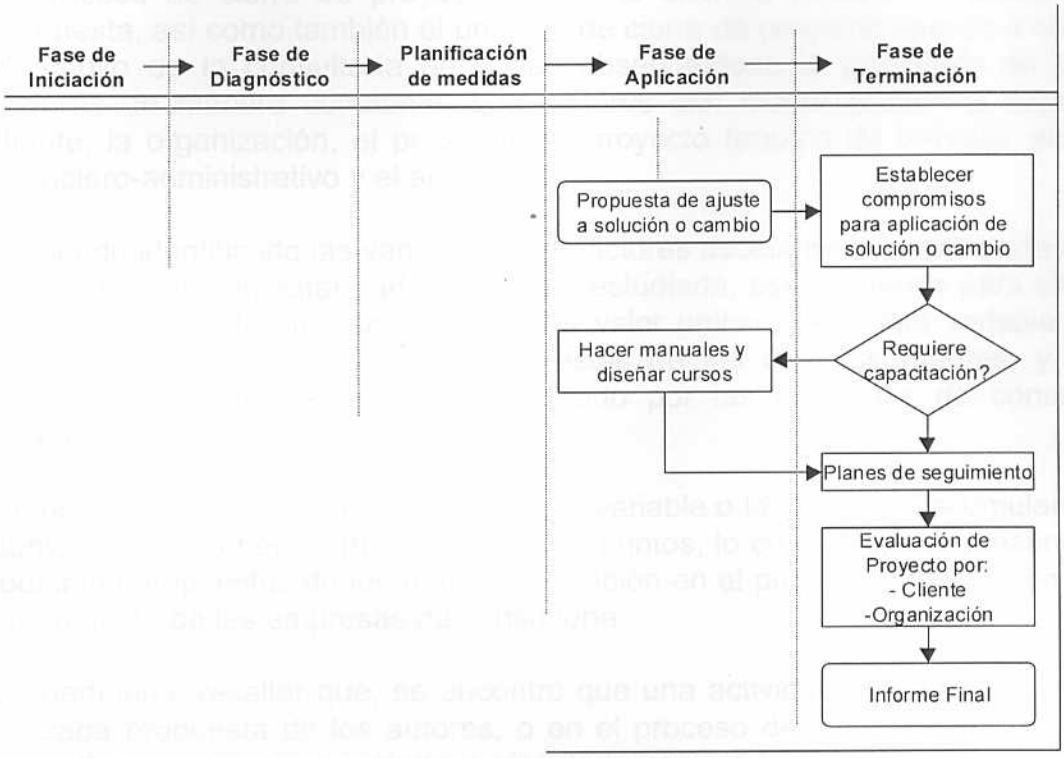

Figura Nº 11. Etapas del proceso de cierre de proyectos en empresas consultoras gerenciales

Fuente: elaboración propia a partir de Kubr (2001)

4.1.2. Factores y variables de importancia

Para poder identificar los factores y las variables de mayor importancia en el proceso de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial, se procedió a contrastar las listas de actividades indicadas por cada propuesta de cierre de proyectos, con las actividades de la fase de terminación, o mejor dicho, del proceso de cierre para empresas consultoras.

En sintonía con lo anterior, se tomó en consideración el señalamiento que hace Palacios (2000) sobre la gerencia del alcance, del tiempo, el costo y la calidad, como los procesos medulares que constituyen la base del trabajo que se realiza en el proyecto. A partir de él, se estableció precisamente al tiempo, al costo, a la

calidad y al alcance como las variables de mayor importancia para el proceso de cierre de proyectos en el contexto de las empresas de consultoría gerencial, y se orientó el esfuerzo en identificar su presencia en cada una de las actividades contempladas en las propuestas de diversos autores que fueron revisadas y tomadas en cuenta para este trabajo de investigación.

Adicionalmente, era necesario identificar los factores más importantes asociados al proceso de cierre de proyectos, para lo cual se estudió en detalle cada propuesta, así como también el proceso de cierre de proyecto llevado a cabo en el ámbito de la consultoría gerencial, observándose la presencia de ciertos factores de manera constante. Los factores con mayor presencia fueron: el cliente, la organización, el personal del proyecto (equipo de trabajo), el factor financiero-administrativo y el aprendizaje.

Habiendo identificado las variables y los factores asociados al proceso de cierre, se procedió a contrastar cada propuesta estudiada, estableciendo para ello una convención con la cual se asignaba un valor unitario por cada variable y por cada factor encontrado en las propuestas de los diversos autores, y en el proceso de cierre de proyectos realizado por las empresas de consultoría gerencial.

De esta manera, por cada aparición de la variable o factor se iba acumulando un punto hasta obtener un máximo de cinco puntos, lo cual indica su presencia en todas las propuestas de los autores y también en el proceso particular de cierre de proyecto de las empresas de consultoría.

Es pertinente resaltar que, se encontró que una actividad podía estar presente en cada propuesta de los autores, o en el proceso de cierre de las empresas consultoras, pero era asociada o vinculada con un factor diferente entre cada propuesta, o podía estar relacionada con una variable distinta entre una propuesta y otra. Para ello, se prestó mucha atención en sumar el valor unitario por la presencia de la actividad en cada factor, de forma independiente, con otra sumatoria aparte para evaluar la contemplación de las variables (alcance, tiempo, costo y calidad).

Los resultados hablan por sí sólo, pues las variables asociadas en mayor número con las actividades de cada propuesta, fueron: el costo y la calidad, en primero y segundo lugar respectivamente, muy cerca el uno del otro (apenas un punto de diferencia). Le seguía en tercer lugar el tiempo, y de último y con casi la mitad de la puntuación, quedó el alcance. En resumen, de las cuatro variables, y en el contexto de los proyectos, el costo, la calidad y el tiempo son variables de suma importancia, sin embargo para la consultoría gerencial el alcance y la calidad tienen preponderancia frente a variables como el costo y el tiempo (ver anexo C).
Por otra parte, tanto en el contexto de los proyectos en general, como en el servicio de consultoría gerencial, tienen gran presencia factores como: el cliente,

la organización y el factor financiero-administrativo, quedando un poco relegados el personal del proyecto y el aprendizaje con respecto a las actividades contempladas en los procesos de cierre de proyectos (ver anexo C).

En resumen, puede señalarse los siguientes factores y variables, como los más importantes para el proceso de cierre de proyectos, en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial:

- **Factores** => Cliente // Organización // Financiero-Administrativo
- **Variables** => Alcance // Calidad

4.1.3. Diseño

Al momento de considerar los factores y las variables que formarán el modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial, es necesario tener siempre presente que la fase de cierre de proyecto tiene para su ejecución un tiempo generalmente breve, fácil de identificar en su inicio, pero poco preciso en su culminación. Además, durante la ejecución de cada proyecto surgen algunos trabajos o actividades que no estaban originalmente contempladas en el plan del mismo.

Tomando en consideración los factores y variables identificados previamente, como de mayor importancia para el proceso de cierre de proyectos en empresas que prestan servicios de consultoría gerencial, y a partir de las propuestas de Heerkens (2002) y Martin & Tate (2001). Del primero de ellos se tomó la estructura, aplicando ajustes para adecuarlo a las empresas de consultoría gerencial, y del segundo, se tomo el factor correspondiente al aprendizaje a fin de complementar la estructura del modelo de cierre de proyecto, rescatando la importancia que debe darse a las lecciones aprendidas.

También se debe señalar que a partir de la propuesta de Meredith & Mantel (1995) se tomaron en consideración los criterios señalados por estos autores para tomar la decisión de cerrar o no el proyecto.

Las propuestas de los autores antes mencionados resultan complementarias, más que excluyentes (ver anexos A y C), y es a partir de ellas que se llega a la estructura definitiva que da forma al modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial. El modelo consta de cinco factores, a partir de los cuales se desprenden los trabajos necesarios para llevar a cabo el proceso de cierre de proyectos:

- **La organización.** Referido a la organización consultora y sus intereses.

- **El aprendizaje.** Referido a todas las actividades vinculadas con las reuniones para documentar experiencias, acumular lo aprendido y transmitirlo, a través de las lecciones aprendidas.
- **Equipo de proyecto.** Referido a las personas que trabajan exclusivamente asignadas a las labores del proyecto.
- **Factor Administrativo/Financiero.** Referido a los protocolos de trabajo, tanto financiero, como administrativo.
- **El(los) cliente(s).** Referido al(los) patrocinador(es) y organización(es) cliente(s) que demandan los servicios, y por ende el proyecto de servicios.

A continuación cada uno de los factores, con el detalle de los trabajos que de ellos se desprenden y que resultan adecuados para concretar el cierre de proyectos en el ámbito de la consultoría gerencial.

4.1.3.1. La Organización

Los trabajos vinculados con este factor son:

- **Preparar los reportes técnicos finales.** Después de cualquier trabajo de consultoría, y especialmente aquellos en los que se implantan nuevas tecnologías de trabajo, es necesario documentar las ventajas, limitaciones y el potencial del nuevo sistema de trabajo. Todo debe ser sólidamente sustentado.
- **Evaluar el desempeño del proyecto.** Apoyado con la gerencia de la organización debe hacerse una revisión final del proyecto. En este sentido resulta de gran ayuda las tres herramientas señalas por Palacios (2000), el presupuesto, el cronograma y las especificaciones, ya que con ellas se están tomando en consideración los elementos medulares en el ambito de los proyectos (tiempo, costo, calidad y alcance). Adicionalmente, se propone tomar en consideración herramientas como el análisis del campo de fuerza según Kerzner (2001), (ver anexo D).
- **Preparar los archivos históricos del proyecto y su lugar de almacenaje.** Esta iniciativa debe ir de la mano del protocolo de documentación del proyecto acordado en la fase de planificación e inicio del mismo.

4.1.3.2. Aprendizaje

Los trabajos vinculados con este factor son:

- **Efectuar reuniones y documentar experiencias.** Con el propósito de intercambiar datos sobre los problemas y aciertos vinculados con

el proyecto, estas reuniones deben llevarse a cabo con un marcado enfoque por documentar las experiencias, sin hacer señalamientos de ningún tipo, ni por defensa de la posición de alguno de los integrantes del equipo de proyecto. En este sentido pueden ser de gran utilidad las sugerencias de Martin & Tate (2001), con relación a la forma de conducir reuniones de manera sistemática y de forma organizada (ver anexo E).

- **Acumular lecciones aprendidas.** Cada experiencia de proyectos es una rica fuente de información y conocimiento, tanto para los integrantes del equipo de proyectos, como para toda la organización, razón por la cual es pertinente reunirlo de manera minuciosa y disponer de un mecanismo para su registro (ver anexo F).
- **Comunicar a todos lo aprendido.** Con el propósito de continuar el desarrollo del proceso de mejora continua, se debe comunicar o disponer de medios para el fácil manejo de todo lo aprendido en cada proyecto (ver anexo F).

4.1.3.3. El Equipo de Proyecto

Los trabajos vinculados con este factor son:

- **Evaluar desempeño del equipo de proyecto.** Apoyado en los mecanismos desarrollados para tal fin por los especialistas en recursos humanos, y apoyado en los resultados arrojados por la evaluación del proyecto, debe documentarse las evaluaciones de desempeño que le permitirán al equipo de proyecto obtener retroalimentación (feedback) sobre su trabajo.
- **Reconocer y premiar el desempeño del equipo.** Con justo valor debe reconocerse el aporte de cada unidad integrante del equipo de proyecto, de forma que quede claro el valor del compromiso y del aporte a la organización.
- **Completar reasignaciones de personal del equipo de proyecto.** En este sentido es pertinente al iniciar la fase de cierre y establecer las responsabilidades finales, considerar todos los cambios y reasignaciones de todo el personal que conforma el equipo de proyecto, de forma tal que el proceso sea de la forma más expedita posible, evitándose el efecto desmoralizador que tiene la culminación de un proyecto. En caso de no disponerse de proyectos adicionales a los cuales puedan transferirse los consultores, es conveniente haber establecido un protocolo de registro de los datos del personal y su vinculación con el tipo de proyecto en el cual participó, de forma que pueda tenerse disposición de la base de datos al momento de acometer un nuevo proyecto.

4.1.3.4. Factor Administrativo-Financiero

Los trabajos vinculados con este factor son:

- **Cerrar locaciones temporales de trabajo.** Generalmente, la consultoría gerencial se ejecuta dentro de las instalaciones de la organización cliente, por cuanto deben hacerse observaciones "in situ"; sin embargo para desarrollar soluciones la empresa consultora debe disponer instalaciones y/o equipos permanentes (sus oficinas) o temporales. Al cierre del proyecto debe tenerse clara la disposición de estos lugares o equipos.
- **Consignar las facturas finales.** Debido a que toda cuenta debe ser cerrada, también debe concretarse todos los cobros relativos al proyecto que culmina, de forma tal que pueda garantizarse su oportunidad.
- **Gestionar y concretar todos los pagos finales.** En este sentido, debe cuidarse muchísimo el remanente de presupuesto, o en caso de que éste haya sido superado, debe documentarse y soportarse muy bien las fuentes de las cuales provienen los recursos necesarios para concretar los pagos finales del proyecto.
- **Cerrar ODC/ODT y cuentas con cargo al proyecto.** Al cerrar las ordenes de compra y las ordenes de trabajo, así como las cuentas con cargo al proyecto, se garantiza que no se hará ningún cargo contable o financiero sobre las cuentas del proyecto una vez que éste haya concluido. Es muy conveniente revisar los tiempos de culminación de los trabajos ordenados, a fin de poder brindar un cronograma detallado de los tiempos de cierre de cada cuenta o partida del proyecto, así como también los tiempos de holgura o plazos adicionales para los cierres definitivos.

4.1.3.5. El(los) Cliente(s)

Los trabajos vinculados con este factor son:

- **Completar todos los entregables.** Entendiéndose por entregables, los diagramas, planos, documentación de las soluciones, tecnologías o sistemas de trabajo desarrollados por solicitud del cliente. En el caso de tratarse de un servicio outsourcing, los informes de gestión.
- **Completar sistema de implantación o prueba.** Al contemplar productos no siempre tangibles o físicamente visibles, para el trabajo de consultoría gerencial es necesario desarrollar un sistema de verificación y/o cuantificación del proceso de implementación o prueba de un nuevo sistema de trabajo. Este sistema debe limitarse a una serie de indicadores que haga posible medir la efectividad del trabajo desarrollado por la empresa consultora, de forma que se

pueda ilustrar a la organización cliente la forma de medir los beneficios, así como también generar reportes de medida y control.

- **Preparar manuales.** Posterior al trabajo de cambio o revisión de los sistemas de trabajo, se debe tener listo todos los manuales de trabajo bajo el nuevo sistema o enfoque gerencial.
- **Preparar entrenamientos para personal de cliente.** Tener preparados los contenidos de los cursos, la logística de realización, así como el conjunto de personas del cliente que recibirán el entrenamiento que sea necesario para asegurar el éxito de los trabajos de consultoría realizados.
- **Concretar acuerdos sobre nivel de seguimiento de soporte.** Luego que se haya finalizado el proyecto, es muy probable que el cliente requiera de un soporte o apoyo, lo cual implica un seguimiento dentro de la organización del mismo para asegurar el éxito del trabajo de consultoría. En este sentido resulta muy conveniente concretar y formalizar acuerdos de soporte que resulten ventajosos para ambas partes.
- **Conducir una revisión formal de aceptación y satisfacción del cliente.** A través del establecimiento de criterios de aceptación puede darse un carácter más formal a esta condición. Es importante documentar las apreciaciones finales del cliente, con el firme propósito de aprender de cada experiencia, y como una pauta de medida para identificar la calidad del trabajo que viene desempeñando la empresa consultora, así como también establecer el nivel de competencia de la organización consultora.

El resumen de cada uno de los factores, así como la lista de las actividades (ver figura Nº 12) puede considerarse como una guía de trabajo que debe seguirse de manera metódica y sistemática para reducir el grado de la incertidumbre vinculada con todo proyecto. Sin embargo, es necesario señalar la importancia que tiene la asignación de responsabilidades, una vez que se ha concretado la primera lista de los factores con sus actividades.

No está de más decir, la importancia vital que tiene dar a conocer el conjunto de tareas, con sus respectivos responsables, a toda la organización apenas se dé inicio a las labores de cierre.

A este punto, Meredith & Mantel (1995) señalan que la incertidumbre asociada con muchos proyectos, en muchos casos no tiene que ver con la posibilidad de alcance de los objetivos previamente establecidos, ni con las predicciones que se hayan hecho por medio de factores asociados con la condición de éxito o no-éxito, por lo que las consideraciones o criterios que prevalezcan serán producto de la naturaleza del proyecto y de la organización responsable por su ejecución, así como del sistema de trabajo de la misma. Vale decir, que una evaluación periódica y continua, a todo lo largo de la vida del mismo es de vital importancia

para identificar si el proyecto aún conserva su viabilidad o justifica la inversión financiera que esta haciendo la organización.

La lista de factores y actividades vinculadas, presentadas en el modelo de cierre para empresas de consultoría gerencial, puede contemplar tiempos para la ejecución de los trabajos, inclusive Heerkens (2002) propone desarrollar un cronograma similar al plan original del proyecto, acompañado de un diagrama de barras (diagrama del tipo Gantt) para el control en la ejecución de los trabajos; sin embargo, la experiencia indica que resulta tremendamente difícil tratar de desarrollar un trabajo de planeación, rigurosamente regido por tiempos, durante la fase de cierre de proyectos.

4.1.4. Ventajas del Modelo

Haber desarrollado un modelo de cierre de proyectos, partiendo de diferentes enfoques y distintos tipos de industrias, de forma tal que fuese aplicable en un tipo de industria cuya formalidad en el proceso de cierre se limita a la satisfacción al cliente y beneficio económico del proyecto, sin duda es ya una ventaja. Sin embargo, es pertinente ilustrar las mismas asociándolas con cada uno de los factores que estructuran al modelo.

Adicionalmente, se disertará sobre los desafíos vinculados al proceso de cierre y de cómo el modelo ayuda a superarlos. También, se dará cuenta de los documentos que pueden generarse a partir de la aplicación del modelo, y su coincidencia con los más importantes durante el proceso de cierre, según el señalamiento de Martin & Tate (2001).

4.1.4.1. Razón de cada factor

A fin de dar mayor significación a la selección de cada uno de los cinco factores que estructuran el modelo de cierre, es pertinente puntualizar su contribución al proceso de cierre de proyecto, siempre en el marco del servicio de consultoría gerencial.

En este sentido, y tratando de trabajar bajo el enfoque de sistema de producción a través del cual el PMI (2000) presenta cada una de sus propuestas y la forma como contribuye a la gerencia de proyecto, a continuación se presenta cada factor del modelo de cierre, acompañado de su fuente o elementos que lo alimentan, las herramientas o técnicas de las cuales se sirve para la realización de los trabajos que involucra, para terminar presentado la contribución final de cada factor al proceso de cierre de proyectos en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial.

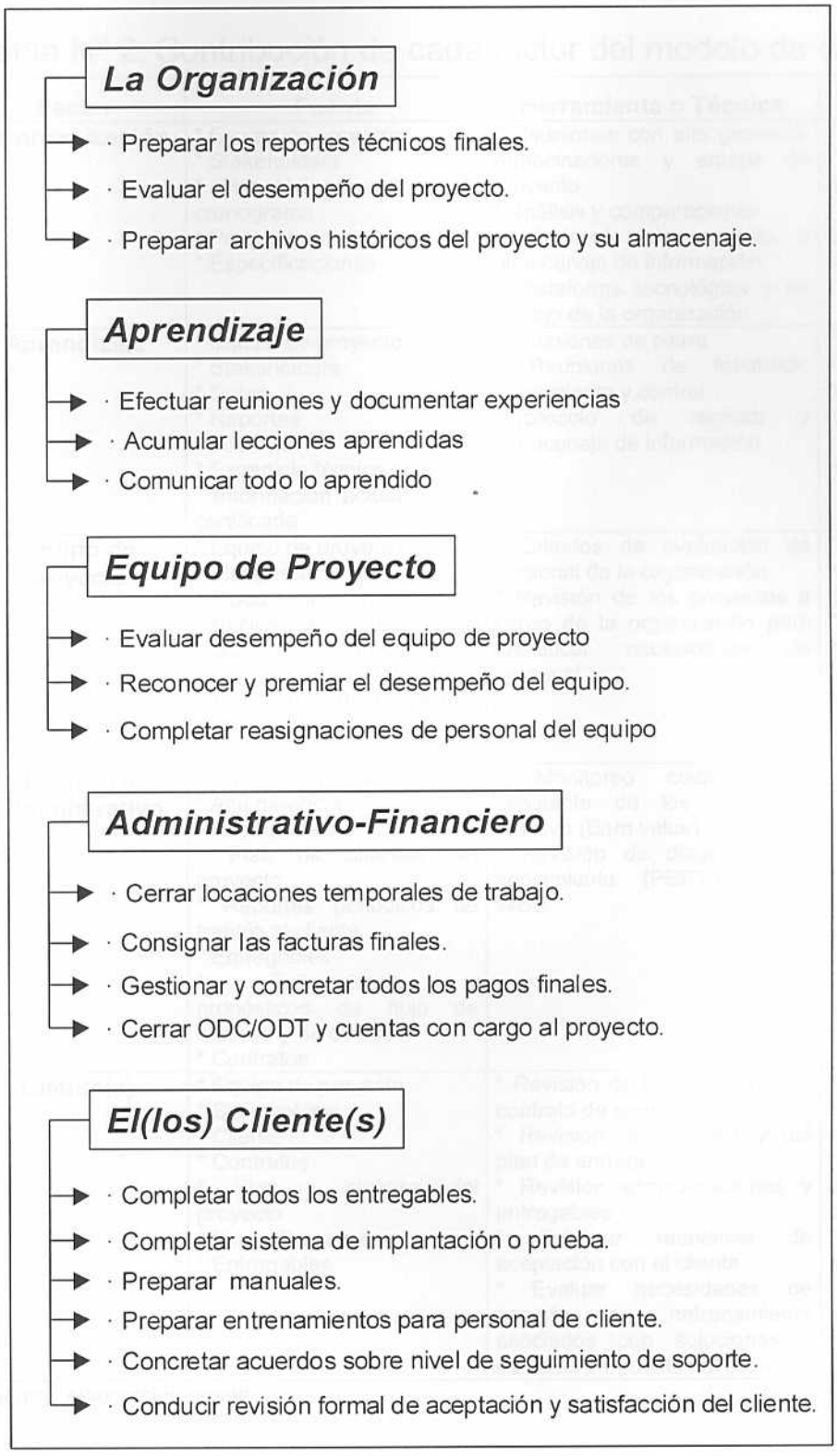

Figura Nº 12. Factores y actividades del modelo de cierre de proyectos para empresas consultoras gerenciales

Fuente: elaboración propia a partir de Heerkens (2002), Martin & Tate (2001) y Meredith & Mantel (1995)

Tabla Nº 2. Contribución de cada factor del modelo de cierre

Factor	Fuente	Herramienta o Técnica	Contribución
La organización	* Equipo de proyecto * Stakeholders * Plan del proyecto y su cronograma * Presupuesto * Especificaciones	* Reuniones con alta gerencia, patrocinadores y equipo de proyecto * Análisis y comparaciones * Protocolo de registro y almacenaje de información * Plataforma tecnológica y de trabajo de la organización	* Reporte final del proyecto. * Evaluación formal y documentada del proyecto. * Registros y disposición de toda información relativa al proyecto.
Aprendizaje	* Equipo de proyecto * Stakeholders * Datos * Reportes * Informes * Experticia técnica * Información actualizada y certificada	* Reuniones de cierre * Reuniones de feedback, seguimiento y control *Protocolo de registro y almacenaje de información	* Lecciones aprendidas * Abundante información que avala el proceso de madurez de la organización * Nuevo nivel de experticia para la organización
Equipo de proyecto	* Equipo de proyecto * Alta gerencia * Documentos con nivel de participación de cada integrante del equipo * Evaluación formal y documentada del proyecto * Plan del proyecto	* Criterios de evaluación de personal de la organización * Revisión de los proyectos a cargo de la organización para identificar necesidades de personal	* Lista de tareas y sus responsables para el cierre del proyecto * Evaluaciones de desempeño * Reconocimientos y promociones * Plan de reasignación de todo el personal
Financiero-Administrativo	* Equipo de proyecto * Alta gerencia * Presupuesto * Plan de cuentas del proyecto * Reportes periódicos de trabajo al cliente * Entregables * Estimaciones y pronósticos de flujo de efectivo y de costos * Contratos	* Monitoreo cuidadoso y constante de los flujos de efectivo (Earn value) * Revisión de diagramas de seguimiento (PERT/CPM) // WBS	* Reporte financiero final del proyecto * Acta de cierre de ODC/ODT * Plan de cierre de cuentas del proyecto * Acta de reasignación de equipos y herramientas * Acta de cierre de locaciones temporales
Cliente(s)	* Equipo de proyecto * Stakeholders * Cliente * Contratos * Plan y alcance del proyecto * Especificaciones * Entregables	* Revisión de las cláusulas del contrato de servicio * Revisión del alcance y del plan de entregables * Revisión especificaciones y entregables * Celebrar reuniones de aceptación con el cliente * Evaluar necesidades de soporte y entrenamiento asociados con soluciones y cambios propuestos al cliente.	* Reporte final del proyecto * Evaluación formal y documentada del proyecto * Acta de aceptación y satisfacción formal del cliente * Plan de seguimiento y soporte * Manuales de operación de soluciones y cambios * Programas de entrenamiento a cliente

Fuente: elaboración propia

Por lo anterior, puede decirse que el modelo se reviste de mayor solidez, cuando al efectuar una revisión de sus contribuciones al proceso de cierre de proyectos, en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial, puede apreciarse que a partir de los factores contemplados para

estructurar el modelo, se obtienen una serie de documentos, los cuales coinciden que en su mayoría con los señalados por Martin & Tate (2001) como los de mayor importancia para el proceso de cierre de un proyecto. Estos documentos son:

Relativos al proceso de cierre en su conjunto

- Lista de tareas
- Asignación de responsabilidades, según la lista de tareas

Relativos al cliente

- Manuales de operación y mantenimiento
- Aceptación formal del cliente

Relativos a la organización

- Evaluaciones de desempeño y reconocimientos
- Lecciones aprendidas
- Reporte de cierre

4.1.4.2. El modelo contra los desafíos

Todo proceso de cierre de proyecto implica ciertos desafíos que han sido puntualizados por Heerkens (2002), y a partir de los cuales se presenta la siguiente disertación:

Desde la perspectiva técnica

- Problemas con los nuevos diseños o productos

  Debido a la importancia que tiene el soporte y el seguimiento de las soluciones o cambios desarrollados por la organización consultora, con la ayuda del modelo puede establecerse claramente todos los trabajos que se requieren para concretar todo los entregables, su puesta en marcha y su prueba, de manera que se reduce la incertidumbre.

- Identificación y acuerdo sobre los entregables faltantes

  En el factor cliente(s) del modelo, no solamente se contemplan los trabajos para completar los entregables finales, sino que además se le otorga la debida consideración al soporte y el seguimiento de las soluciones o cambios desarrollados por la organización consultora. Adicionalmente, se contemplan los trabajos para su implantación, prueba y entrenamientos

- Perder el control sobre los cargos al proyecto

  Del factor llamado: adminsitrativo-financiero, se desprende el trabajo de cerrar las cuentas con cargo al proyecto. Inclusive, se plantea desarrollar un cronograma de cierre de estas cuentas, con sus debidos tiempos de holgura o plazos adicionales para su cierre definitivo. Del mismo modo, el cronograma debe comunicarse a toda la organización y los entes involucrados con el proyecto.

- Dificultad para asegurar el uso apropiado de la información histórica del proyecto.

  Del factor llamado: aprendizaje, se desprenden todos los trabajos vinculados con la acumulación, documentación y administración de las lecciones aprendidas. Sin embargo, es necesario que al momento de establecer el protocolo de registro y documentación del proyecto, en la fase de planificación, ya hayan sido considerados los tipos de información y conocimiento que resulta de mayor utilidad para la organización de proyectos.
  A este punto, resulta pertinente señalar la importancia de que la empresa consultora acometa firmemente la iniciativa para adoptar un sistema de trabajo que contemple a la gerencia del conocimiento como medio para preservar el capital intelectual de la organización.

Desde la perspectiva del equipo de proyecto

- Perder la funcionalidad del equipo debido a la terminación de las tareas de algunos miembros.
- La atención es desviada debido a la transición de los integrantes del equipo de proyecto hacia otros proyecto o trabajos.
- Miedo a la falta de trabajo, de ahí que se disminuya el ritmo de trabajo (arrastrar los pies).

  La filosofía del modelo de cierre para empresas de consultoría gerencial, se fundamenta en la generación de factores a partir de los cuales se vinculan trabajos y se establecen los responsables de cada tarea durante la fase de cierre del proyecto. Esto resulta de gran ayuda para brindar el sentido de orientación necesario y reducir los tiempos de trabajo, y el costo vinculado con el cierre del proyecto. Además, promueve el alcance de todas las tareas pendientes para concretar el cierre.
  Por otra parte, del factor llamado: equipo de proyecto, se desprende el trabajo de completar las reasignaciones del personal que

conforma el equipo de proyecto, dando mayor fluidez al proceso y evitando el efecto desmoralizador en el personal.

- Perder el interés en tareas de documentación.

  El modelo como tal contempla un protocolo de registro y documentación de lecciones aprendidas, así como también debe apoyarse en el protocolo existente en la organización para acumular toda la información que resulte importante para el proyecto, el cliente y la organización consultora.

Desde la perspectiva del(los) cliente(s)

- Acuerdo sobre los compromisos sobresalientes que aun existen

  Del factor llamado: cliente(s), se desprenden los trabajos para formalizar la aceptación y satisfacción del(los) cliente(s), así como la terminación de cada uno de los entregables, su prueba, y los acuerdos de seguimiento y soporte, así como los de entrenamiento del cliente para prepararlo para la implantación y operación de las soluciones o cambios desarrollados por la organización consultora.

- Ausencia de una estrategia claramente alcanzable

  El modelo de por sí, ya representa una estrategia claramente hilada y aplicable en el ámbito de los proyectos que ejecuta las empresas consultoras gerenciales.

- Cambio de personal de responsabilidad en los puntos críticos de transición
- Falta de disponibilidad del personal clave

  Ya se hizo mención del trabajo que es necesario tomar en cuenta, y que tiene que ver con las reasignaciones del personal, su cronograma y su comunicación efectiva a toda la organización y los stakeholders del proyecto.

4.1.4.3. Otras ventajas

Finalmente, es conveniente resaltar otras ventajas del modelo desarrollado, y que no necesariamente pueden verse a través de su estructura.

- Es novedoso, por cuanto brinda una guía de trabajo ajustada a la naturaleza de los proyectos que se desarrollan en las empresas de consultoría gerencial.
- Contempla los elementos de Tiempo, Costo, Calidad y Alcance, los cuales se consideran vitales para el desarrollo y el cierre de cualquier tipo de proyecto.
- Proporciona una metodología sencilla y orientadora durante la fase de cierre de un proyecto, preparando de esta forma al equipo de proyecto para desempeñarse de forma sistemática y controlada.
- Es resultado del estudio de otros modelos probados en otras industrias que además laboran de forma proyectizada (empresas de ingeniería y construcción, y empresas de investigación y desarrollo).
- Ayuda a prever los trabajos que pueden haber quedado fuera del plan original del proyecto, pero que por la naturaleza viva del mismo, han ido surgiendo y resultan necesario realizar para concretar el cierre del mismo.
- Proporciona una guía clara y confiable para llevar a cabo, de forma integral, el cierre de proyectos de consultoría gerencial.
- Aprovecha una parte de las técnicas de administración y control de proyectos de ingeniería y construcción para un tipo de empresa diferente (consultoría gerencial).
- Incrementa la eficiencia y reduce los costos de este tipo de empresas, al disponer de información fidedigna sobre experiencias anteriores (lecciones aprendidas), que le sirva de referencia para acometer proyectos de características similares.
- Puede ayudar a la organización consultora gerencial a transitar el camino en el proceso para convertirse en una empresa de mayor madurez, de cara a desarrollar un sistema altamente especializado o proyectizado de trabajo.
- Puede considerarse como un punto de partida para el desarrollo de una organización consultora cuyo sistema de trabajo otorga el necesario valor que tiene la gerencia de conocimiento para un servicio que se sustenta en el conocimiento como su mayor capital.

4.2. VALIDACIÓN DEL MODELO

El método para llevar a cabo la validación del modelo desarrollado fue el de las entrevistas semi-estructuradas, para lo cual se empleo un formato (ver anexo B) que fungió como guía de orientación para el desarrollo de a entrevista que se celebró con los gerentes que se desempeñan en los departamentos de gestión y administración de proyectos, dentro de las empresas que brindaron apoyo para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Tal como señalamos en el primer capítulo de este reporte, básicamente fueron tres las empresas que participaron el proceso de validación, dentro de las cuales se seleccionaron determinado y cierto número de gerentes por cada empresa, cuyas funciones estuviesen estrechamente relacionadas con los trabajos de cierre de proyectos (administradores, auditores, etc.).

Las empresas, su área de negocio, así como el número de personas participantes por cada organización, se muestra a continuación:

Empresa	Area de Negocio	Nº Gtes. Participantes
Honeywell	Instrumentación y control. Esquema de trabajo altamente proyectizado.	1
GSP de Venezuela	Desarrollo organizacional	2
PEMCA	Estrategia, Proyectos y Operaciones	2

Se debe destacar, que como trabajo de preparación para celebrar las entrevistas, se proporcionó información sobre el modelo y su estructura, su manera de aplicación, de forma tal que cada una de las personas se sintiese cómoda con el tratamiento de los tópicos y le fuese posible ilustrar cada opinión desde la perspectiva de su organización, pero tomando en cuenta el potencial de la propuesta.

4.2.1. Criterios

Como ya se ha podido ver, el modelo desarrollado se encuentra estructurado por los cinco factores considerados de mayor pertinencia para llevar a cabo el proceso de cierre de proyectos:

- **La organización**
- **Aprendizaje**
- **El equipo de proyecto**
- **El factor Administrativo/ Financiero**
- **El(los) cliente(s)**

A partir de ellos se desarrollaron todos los tópicos que se trataron durante la entrevista, y cuyo tratamiento era necesario para fijar los criterios del trabajo de validación.

Aun cuando la realización de las entrevistas comprendía también un trabajo de exploración sobre la forma como las organizaciones, participantes en el estudio

abordan sus proyectos y llevan a cabo el proceso de cierre de los mismos, su importancia se encuentra en los siguientes criterios

- Determinar la funcionalidad y aplicabilidad del modelo

  A través del tratamiento de tópicos contemplados en el modelo desarrollado (reasignación de personal, lecciones aprendidas, reuniones de cierre, maneras para formalizar la aceptación del cliente y la manera para evaluar el proyecto), con la intención de identificar coincidencias del modelo, sus factores y trabajos, con los mecanismos de cierre ejecutados por las empresas que colaboraron con el estudio. Mientras mayor fuesen las diferencias entre los trabajos ejecutados para cerrar sus proyectos y los tópicos contemplados en la sección, mejor visión se tendría sobre la funcionalidad del modelo en el ámbito de las empresas de consultoría gerencial.
  Por otra parte, si a través de las respuestas a las preguntas abiertas y cerradas, se apreciaba una incipiente o acentuada afinidad de la organización con los trabajos señalados en los tópicos, pues menor o mayor aplicabilidad tendría el modelo en ese contexto.

- Determinar la pertinencia de abordar el cierre orientados en un modelo

- Medir el nivel de aceptación del modelo

  A través de la exposición de los factores y trabajos contemplados en el modelo, y trabajando con una escala porcentual con la que el entrevistado se sintiese en libertad de ponderar el grado de afinidad con cada factor y el modelo en su conjunto.
  La escala es muy elemental, mientras menos afinidad tuviese el entrevistado con el factor y sus trabajos vinculados, menor sería el porcentaje asignado al mismo en una escala de 0 a 100%, y viceversa.

- Determinar el tiempo necesario para probar la funcionalidad del modelo, según el juicio de los expertos

  Apelando a la experiencia de cada uno de los entrevistados, se daba completa libertad para señalar el tiempo que se considerase necesario para llevar a cabo una prueba del modelo dentro de su organización. La escala se consideró preferiblemente en meses.

4.3. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

En este apartado se presentan los resultados por cada uno de los tópicos contemplados durante las entrevistas. Para facilidad en la presentación de los resultados, se dividió esta sección de acuerdo a los criterios de validación previamente expuestos, y se utilizó razones porcentuales o información numérica para reflejar los resultados. Adicionalmente, se exponen los tópicos vinculados con el criterio, los resultados y los comentarios sobre los mismos.

4.3.1. Los proyectos y el proceso de cierre

Tres tópicos se trataron a objeto de explorar sobre la manera como las organizaciones, que colaboraron en el estudio, dan tratamiento a sus proyectos, acometen el proceso de cierre y como manejan variables que resultan importantes para el proceso de cierre. A continuación cada tópico acompañado del número de gerentes que eligieron la alternativa:

- Forma de medir el nivel de avance de los proyectos

VARIABLES	RESULTADOS
Horas-Hombre	-
Consumo de presupuesto	-
Tiempo en cronograma	-
Entregables	5
Otros	-

100% de los gerentes coincidieron en que el nivel de avance de los proyectos que acomete la organización, son medido a través de los entregables acordados con la organización cliente y contemplados en el plan del proyecto. Aún cuando los presupuestos de trabajo y la facturación se efectúan por horas-hombre.

- Razón para cerrar los proyectos en la organización

OPCIONES	RESULTADOS
Alcance de objetivos	5
Reducción de presupuesto	-
Presión de mercado	-
Obsolescencia	-
Otros	-

100% de los gerentes coincidieron en que al alcanzar los objetivos del proyecto, se da inicio a los trabajos de cierre.

- Porcentaje de avance para comenzar labores de cierre del proyecto

OPCIONES	RESULTADOS
50%	-
60%	-
70%	-
80%	2
90%	1
100%	2

Es significativo que en un rango entre el 80 y el 100% de avance sea considerado, por los gerentes de las organizaciones, para comenzar las labores de cierre del proyecto, pues el modelo contempla el proceso de cierre como una fase del proyecto, que generalmente se inicia a un 70 a 80% de avance. De hecho, el modelo plantea generar una lista de los trabajos pendientes para concretar el cierre, como recurso adicional al plan original del proyecto, pues es el caso que en paralelo se continúan con trabajos relativos a la ejecución del proyecto.

Los resultados arrojados por esta sección dan soporte al hecho de que en el ámbito de las empresas de consultoría las labores de cierre se limitan a trabajos meramente administrativos y de auditoría, pues solamente cuando se alcanzan los objetivos, que en el servicio de consultoría gerencial son los entregables, es que se comienza los trabajos pertinentes al cierre, al punto que puede pasar cierto tiempo después de consignar los entregables al cliente, y los trabajos de cierre de cuentas, informe y evaluación del proyecto, aún no se ha llevado a cabo.

4.3.2. Funcionalidad y aplicabilidad del modelo

En esta parte del trabajo de validación se contemplaron cuatro tópicos, extraídos del modelo de cierre de proyecto desarrollado, y un quinto relacionado con la consideración de un equipo de personas dedicadas exclusivamente a las labores de cierre de cada proyecto.

La intención era identificar el grado de afinidad de cada gerente, participante en el estudio, con los tipos de trabajos y factores mencionados durante esta fase de la entrevistas, los cuales fueron extraídos del modelo. La intención era poder medir el grado de funcionalidad y aplicabilidad del modelo, a través las reseñas de trabajo brindada por los gerentes, y el nivel de identificación de ellos con los factores y actividades mencionadas durante el desarrollo de esta fase de la entrevista. A continuación cada tópico acompañado del número de gerentes que se identificaron con la alternativa:

- Destino de las personas que participan en el proyecto

ALTERNATIVA	RESULTADOS
Reasignación a otros proyectos	2
Cese de su trabajo hasta nueva oportunidad	3

60% de los gerentes señalaron que se produce una pausa en las funciones del consultor dentro de la organización hasta haber nuevas oportunidades o proyectos de igual naturaleza. Se debe destacar que las empresas de consultoría gerencial aglutinan al personal adecuado para cada proyecto, y les pagan por su contribución al mismo. Sin embargo, todos coinciden en señalar que se haría la reasignación inmediata del personal de haber otros proyectos en marcha y si la especialidad del consultor resulta necesaria.

En todo caso el resultado, fortalece la consideración, por parte del modelo, de un trabajo que haga posible establecer un protocolo de reasignación o disposición de todo el personal que participa en el proyecto.

- Pertinencia de tener un equipo dedicado exclusivamente al cierre de proyecto

RESPUESTA	RESULTADOS
Afirmativa	2
Negativa	3

En su mayoría (60% de los gerentes) señalan no considerar pertinente un equipo a dedicación exclusiva para llevar a cabo el cierre de proyecto, señalando que ello hace perder la continuidad en la ejecución del proyecto, se pierde tiempo tratando de atar cabos sueltos que han quedado así por la falta de documentación durante la ejecución del proyecto.

Por otra parte, quienes se inclinaron por esta iniciativa señalan que un equipo con lineamientos claros y con los puntos de trabajo plenamente identificados ejecutaría de forma más rápida los trabajos pendientes para concretar el cierre del proyecto. Esto último brinda solidez a la propuesta del modelo, al contemplar cinco factores esenciales, de los cuales se desprenden los trabajos de cierre.

- Celebrar reuniones de lecciones aprendidas

RESPUESTA	RESULTADOS
Afirmativa	5
Negativa	-

100% de los gerentes estuvieron a favor de celebrar reuniones para documentar las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, indicando que de esa forma puede darse mayor impulso al proceso de mejora continua de la organización. Por otra parte, al invitárseles a señalar los problemas vinculados con esta iniciativa los resultados fueron:

PROBLEMA	RESULTADOS
Falta de tiempo	1
Enfrentamientos	2
Desorganización de la información	1
Poca participación	1
Otros	-

Aun cuando se aprecia bastante disparidad en los problemas señalados, debe indicarse que varios gerentes seleccionaron más de un problema, indicando que a pesar de existir la disposición, las reuniones difícilmente se llevan a cabo, y en el caso de celebrarse, por lo general se desvirtúa su propósito y no existe un protocolo claro para registrar la información, ni se tiene conocimiento del tipo de información que puede resultar de mayor provecho para la organización.

Lo anterior otorga mayor validez al factor aprendizaje, contemplado en el modelo de cierre de proyecto. Inclusive, la propuesta de fijar un protocolo de documentación, identificación del mejor tipo de información, así como la manera de llevar reuniones efectivas para acumular lecciones aprendidas, sin descartar la vía del anonimato para el aporte de las personas, puede adquirir mayor fortaleza si la organización de consultoría gerencial promueve y se compromete en el desarrollo de una iniciativa de gestión del conocimiento que le sirva como punto de partida para desarrollar un modelo más elaborado para gerenciar el conocimiento dentro de la organización, crear repositorios de conocimiento e intercambiar dentro y fuera de la organización experiencias y aprendizajes que le permitan alcanzar las mejor prácticas en las áreas de trabajo en las que se desempeña.

- Formalizar la aceptación y la satisfacción del cliente

RESPUESTA	RESULTADOS
Afirmativa	5
Negativa	-

100% de los gerentes señalan contemplar medios para formalizar la aceptación del trabajo, por parte de la organización cliente. Ello generalmente se limita a un acuse de recibo de los servicios o un documento de conformidad con las especificaciones y el trabajo acordado, pero no se contempla mecanismos para evaluar o documentar formalmente, la satisfacción del cliente. En este sentido, todos los entrevistados coincidieron en señalar que si recibían el otorgamiento

de otro proyecto o una recomendación a otra organización se tomaba como señal de satisfacción y fortalecimiento de las relaciones de trabajo entre ambas organizaciones.

Por lo anterior, la propuesta de celebrar reuniones para documentar la satisfacción del cliente, contemplada en el factor llamado cliente(s) tiene gran importancia para ayudar a la organización a medir su propio desempeño y su proceso de madurez y afirmación dentro del mercado de trabajo.

- Evaluación de cada proyecto ejecutado

RESPUESTA	RESULTADOS
Afirmativa	-
Negativa	5

100% de los gerentes entrevistados coincidieron en señalar que la evaluación más exhaustiva que se hace al proyecto es la que tiene que ver con la renta que de él se obtuvo, su costo, el tiempo para su ejecución y el alcance de los objetivos, pero poco se hace, por no decir nada, en relación con las nuevas tecnologías, conocimientos o experiencias adquiridas, así como tampoco en lo relativo a la comunicación dentro de la organización y con los clientes, etc.

En este sentido el modelo tiene completa validez al enfatizar la importancia de evaluar los proyectos y documentar las mismas desde perspectivas distintas a la meramente vinculadas con el tiempo, costo y presupuesto.

4.3.3. Pertinencia y aceptación del modelo

En esta parte del trabajo de validación se contemplaron tan sólo dos tópicos: una pregunta directa sobre la pertinencia de desarrollar una lista de actividades vinculadas con el cierre del proyecto, y la ponderación sobre la aplicación de cada uno de los factores y trabajos contemplados en el modelo de cierre de proyecto desarrollado, primero de forma separa, y luego el modelo en su conjunto.

Con lo anterior era clara la intención de ponderar el nivel de aceptación de cada factor y del modelo en su conjunto. A continuación cada tópico acompañado del número de gerentes que eligieron la alternativa:

- Pertinencia de desarrollar una lista de actividades para el cierre del proyecto

RESPUESTA	RESULTADOS
Afirmativa	3
Negativa	2

En su mayoría (60% de los gerentes entrevistados) consideraron pertinente desarrollar una lista de actividades extra-ordinarias, y no contempladas en el plan original del proyecto, pues de esa forma queda claramente establecido el camino que se debe seguir para concretar de forma satisfactoria el cierre del proyecto.

Por otra parte (40% de los gerentes entrevistados) señalaron que no resulta pertinente desarrollar listas de actividades distintas al plan original del proyecto, por cuanto puede restar tiempo para ejecutar todos los trabajos de la corta fase de cierre del proyecto y crea incertidumbre. Aun así, coincidieron en indicar que en la fase de cierre es cuando mayor importancia tiene saber establecer las prioridades de trabajo, y que algunas tareas no están contempladas en el plan original del proyecto.

De lo anterior puede señalarse que el modelo de cierre de proyecto desarrollado para empresas de consultoría gerencial no es un mecanismo que se aísla del plan original del proyecto, por el contrario, ayuda a identificar los trabajos adicionales a los contemplados en el plan original, de forma tal que el equipo de proyecto puede conocer los trabajos pendientes y los responsables a cargo durante el desarrollo del proceso de cierre.

- Aceptación del modelo y sus partes

FACTOR	% ACEPTACION
Organización	16
Aprendizaje	10
Equipo de proyecto	19
Administrativo-Financiero	25
Cliente(s)	30
.....	
Modelo	**60**

Es satisfactorio notar que el modelo en su conjunto recibe una ponderación del 60%, de lo cual puede señalarse que con el nivel de aceptación expresado por los entrevistados, la aplicación de un modelo para llevar a cabo el cierre de proyectos en el ámbito de las empresas consultoras gerenciales es una iniciativa

con carácter viable y se ratifica su funcionalidad en ese contexto. Es bueno señalar que con la ponderación de los factores, se otorgó primacía al factor vinculado con el cliente, en segundo lugar el factor administrativo-financiero, casi en igualdad de aceptación al manejo de factores vinculados con el equipo de proyecto y la organización, y casi penalizando el factor correspondiente al aprendizaje.

Sobre esto último, puede señalarse que la baja aceptación relativa al aprendizaje puede obedecer a la impericia de las organizaciones para identificar y manejar la información de mayor provecho para el desarrollo de la organización. En este sentido, cobra mayor fuerza e importancia una de las ventajas del modelo, la cual tiene que ver con el rescate del sentido por la documentación de las lecciones aprendidas.

4.3.4. Tiempo de prueba para el modelo

En esta parte del trabajo de validación se contempló tan sólo una interrogante orientada a explorar el juicio de los expertos en razón de determinar el tiempo necesario para probar la funcionalidad del mismo.

En este sentido la respuesta es unánime, al indicar que la aplicación del modelo a alguno de los proyectos en ejecución por la organización, es el mejor escenario para probarlo, y que el tiempo para su prueba estará sujeto a la magnitud del proyecto seleccionado. Por otra parte, también señalaron que en el caso de no disponerse de proyectos de gran magnitud, varios proyectos pequeños pueden servir para poner en práctica el modelo y aplicarle los ajustes necesarios, todo ello en un tiempo que puede estar comprendido entre seis meses y un año.

4.4. REFLEXIONES SOBRE EL MODELO

El modelo desarrollado no pretende convertirse en la verdad absoluta en lo que al tema de cierres de proyectos se refiere, particularmente en el ambito de las empresas de consultoría gerencial, pero si proporciona una guía clara para abordar una fase de los proyectos caracterizada por su brevedad y por altísimos niveles de incertidumbre.

La decisión para proceder con el cierre del proyecto, puede apoyarse en criterios tales como: alcanzar un nivel de avance que oscile entre un 60% y 70%, para a partir de allí, tomar la decisión de comenzar los trabajos pertinentes para concretar el cierre del proyecto de manera exitosa. Sin embargo, ello obliga a que la medida del porcentaje de avance tenga su basamento en algunos de los elementos considerados medulares en los escenarios de proyectos (tiempo,

costo, calidad y alcance). El modelo no brinda esta alternativa de forma directa, pero se resalta que resultan buenas herramientas de medida: el dinero gastado del presupuesto por cada partida, el tiempo empleado (expresado en horas hombres) o los entregables.

Particularmente en el caso de la consultoría gerencial, resulta de gran conveniencia medir el avance por medio de los entregables, sin considerar las horas para su realización, por cuanto las empresas de consultoría gerencial, por lo general trabajan bajo estimados de servicio, cuyo presupuestos tienen la modalidad de suma global.

Debido a la naturaleza de cada proyecto y la incertidumbre asociada a ellos, es menester observar con mucha atención el flujo de información y los datos que se generan de la ejecución del proyecto, a fin de ajustar las consideraciones del modelo (factores y trabajos) a las circunstancias particulares de la organización y del proyecto.

El modelo debe apoyarse en la oportuna y adecuada comunicación sobre su alcance, así como deben comunicarse con mucha claridad las decisiones y trabajos que de él se desprendan, a todo lo largo de la organización, como una manera de propiciar el clima de apoyo e identificación necesario para paliar la baja en la moral del equipo de proyecto.

Adicionalmente, y para aquellas organizaciones que manejan continuos y numerosos proyectos, puede ser pertinente disponer de un equipo exclusivamente dedicado a la fase de cierre de cada proyecto, lo cual puede resultar en manera más expedita para hacer al modelo perfectible en el tiempo, siempre y cuando el sistema de trabajo de la empresa así lo permita.

Este modelo siempre será perfectible, sólo que quedará a consideración y discreción de cada ente involucrado, la forma como puede agregarse valor o como puede mantenerse la actualidad del presente trabajo de investigación.

4.4.1. Conclusiones

- En el contexto de las empresas de consultoría gerencial, el avance de los proyectos se mide a través de los entregables, y sólo cuando ya se han terminado éstos y se han consignado al cliente, es cuando la organización consultora emprende las labores de cierre del proyecto.
- Efectuar la reasignación del personal que participa en el proyecto es una tarea difícil en el marco de la consultoría gerencial, dada la exclusividad de las demandas de servicio de parte de las organizaciones clientes, y el personal altamente especializado que labora para las organizaciones que brindan este servicio.
- Desarrollar un protocolo de documentación de las experiencias y establecer criterios para determinar la información mas importante es el medio más expedito para crear repositorios de conocimiento, y habilitar a la organización consultora gerencial para intercambiar experiencias y aprendizajes dentro y fuera de la organización.
- Un mecanismo para acumular lecciones aprendidas, las experiencias y para preservar el conocimiento de la organización, es la forma más inmediata para que la empresa de consultoría gerencial avance hacia las mejores prácticas en las áreas de trabajo en las que se desempeña, y hacia mayor nivel de madurez y experticia técnica.
- Solamente a través de la evaluación de cada experiencia de trabajo (proyecto), así como la documentación formal de la satisfacción al cliente, es que podrá la organización consultora gerencial mejorar continuamente sus procesos de trabajo, y en este sentido el modelo propuesto se convierte en punto de arranque hacia tal propósito.
- El modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial es a todas luces un mecanismo que se integra y fortalece el cumplimiento del plan original de trabajo de cada proyecto, y su puesta en práctica ayuda a la organización consultora a identificar trabajos adicionales al plan original, que resultan indispensables para concretar el cierre exitoso del proyecto, así como también fomentar el liderazgo durante la fase de cierre, ya que contempla la asignación de los responsables para cada tarea.
- El nivel de aceptación del modelo es una clara manifestación del interés de las organizaciones consultoras gerenciales por incrementar sus niveles de eficiencia en el reñido contexto de esta industria, y se convierte en un impulso para continuar con el desarrollo y la optimización de la propuesta.

4.4.2. Recomendaciones

- Desarrollar un sistema de trabajo apoyado en una adecuado enfoque de gerencia del conocimiento, le proporcionará a la empresa consultora gerencial, un medio para disponer de un protocolo apropiado para documentar y administrar información y conocimientos de forma efectiva y oportuna, razón por la cual el modelo de cierre de proyectos desarrollado y propuesto debe complementarse con iniciativas de esta naturaleza, sobre todo para reforzar el potencial del factor aprendizaje contemplado por el modelo.

- Producto de las dificultades para llevar la reasignación del personal que participó en el proyecto, en el ámbito de la consultoría gerencial, se plantea desarrollar una base de datos en la que pueda identificarse y asociarse cada consultor con la naturaleza del proyecto ejecutado, de forma que la organización pueda disponer de una fuente de consulta sobre el personal adecuado para cada nuevo proyecto.

- Probar el modelo directamente en los escenarios de trabajo de las empresas de consultoría gerencial puede ser un mecanismo para garantizar la actualidad de la herramienta, a través de los ajustes que sea necesario aplicar de acuerdo al nivel de especialización de cada organización consultora gerencial.

- Es necesario rescatar el sentido por la documentación de las lecciones aprendidas, a través de un protocolo que le permita a la organización la gestión de su conocimiento, para lo cual resulta de gran valor los modelos de gerencia del conocimiento que han sido desarrollados y que tienen aplicación progresiva a medida que la organización madura en ese aspecto.

- Con el modelo se plantea manejar de manera adecuado la incertidumbre característica de la fase de cierre, ahorrar tiempo y dinero en la ejecución de los trabajos, pero si se desea alcanzar un nivel mayor de seguridad, se puede hacer un análisis de sensibilidad, a fin de contemplar las alternativas de cada una de las tareas previamente consideradas, con una ponderación adecuada, y con la consideración de tareas o trabajos, así como de personas alternativos a los considerados en la lista de actividades y responsabilidades contempladas para los trabajos de cierre del proyecto.

4.5.- CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para la elaboración del siguiente proyecto y para el desarrollo de la investigación, dado que se trata de un trabajo aplicado en el campo de proyectos, se tomaron las consideraciones éticas contempladas en los "Estándares Éticos de los Miembros", emitidos por el PMI (Project Management Institute), específicamente en los Estándares de Conducta del Miembro del PMI. Del documento emanado por esa institución, de la sección sobre obligaciones profesionales, concretamente en el inciso de comportamiento profesional se consideró lo siguiente:

- Los miembros del PMI que conduzcan una investigación o actividades profesionales similares trabajarán de manera justa, honesta, precisa, imparcial y apropiada, y mantendrá apropiado, exacto y completo registro con respecto a la investigación y las actividades profesionales.
- Los miembros del PMI respetarán y protegerán los derechos de propiedad intelectual de otros, y apropiadamente revelarán y reconocerán las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.

Ambos puntos pertinentes a la naturaleza del proyecto de investigación y señalan la conducta que debe prevalecer a lo largo del desarrollo del proyecto y de la vida profesional del investigador.

Adicionalmente, dentro de esta misma sección, específicamente de la que atañe a la relación con los clientes, stakeholders y el patrono se tomó en cuenta lo siguiente:

- Los miembros del PMI honrarán y mantendrán la confidencialidad y la privacidad del cliente, los stakeholders y el patrono, y un trabajo similar con la información, incluyendo la confidencialidad del cliente o stakeholder, identidades, asignación emprendida y otra información obtenida durante el curso de una relación profesional, al menos que: a) Se obtenga permiso del cliente, stakeholder o patrono; o b) El mantenimiento de la confidencialidad sea no ético o desleal.

Lo anterior, y dado que se desarrolló el proyecto de investigación en el contexto de empresas (patrono), debe prestarse especial atención y ser muy cuidadoso con el manejo de toda la información que sobre el proyecto, los procesos de trabajo de las compañías, así como cualquier otra información que se obtenga de la relación de trabajo con las empresas clientes o patronos.

En líneas generales fueron estas las consideraciones éticas vinculadas con el proyecto para el desarrollo de un modelo para el cierre de proyectos en empresas de consultoría gerencial.

Existe adicionalmente un código de ética para los miembros del PMI que hace alusión al compromiso y los valores individuales que deben exhibir los profesionales que se desempeñen el área de proyectos. Estos principios, básicamente son los siguientes:

- Integridad y profesionalismo
- Aceptación de la responsabilidad de sus propias acciones
- Continuidad en la búsqueda por el refuerzo de las capacidades profesionales
- Practica profesional con justicia y honestidad
- Estimulo para la actuación de manera ética y profesional

Cada uno de estos principios siempre estuvo y permanecerán presente para llevar a cabo cualquier trabajo en el ámbito de los proyectos.

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN DEL PROYECTO

En el contexto de la administración de proyectos, la palabra éxito se usa para describir la obtención de algo deseable, planeado o intentado: esto es, la entrega puntual de los resultados del proyecto, dentro del presupuesto y cumpliendo con los medios operativos o "estratégicos" de la misión, los objetivos y los propósitos de la empresa, según señala Cleland & Ireland (2001).

De igual forma, los autores señalan que el éxito o el fracaso se determina mediante las medidas que se aplican para evaluar el proyecto cuando está completo. La proyección de las acciones que contribuyen al éxito o al fracaso evitan a menudo unos resultados adversos.

Este capítulo esta destinado a presentar, como su título lo indica, la valoración del proyecto, indicando sobre la correspondencia de la investigación, las variables del proyecto (recursos empleados), el señalamiento de las dificultades, limitaciones, facilidades, oportunidades e imprevistos a lo largo del desarrollo del proyecto. Finalmente, se presentarán reflexiones sobre las posibilidades de continuar con el desarrollo del proyecto de investigación frente al reto de perfeccionar el producto del mismo.

5.1. CORRESPONDENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se lleva a cabo como producto del continuo intercambio con personas pertenecientes a organizaciones que brindan servicio de consultoría gerencial, quienes plantearon el requerimiento. Además, era oportuno llevarlo a cabo como parte del trabajo requerido para obtener el grado académico de especialista en gerencia de proyectos.

En relación con lo formulado originalmente en el proyecto y lo obtenido con el trabajo, puede señalarse que se cumplió en su totalidad (100%) con lo originalmente formulado, y que los pequeños cambios son producto de ajustes y labores adicionales para concretar todo lo originalmente considerado.

Los cambios no resultan de tal dimensión como para resaltarlos de manera individual. Sin embargo, con la disertación sobre las variables del proyecto podrá notarse la magnitud y la naturaleza de los cambios.

5.2. VARIABLES

En esta sección, y para evitar su extensión, se trató de tomar las variables señalas por Palacios (2000) como medulares en cualquier proyecto que se lleve acabo. En este sentido, se disertará sobre el alcance del proyecto, el costo, el tiempo y la calidad. A continuación la disertación por cada variable.

5.2.1. Alcance

Este proyecto de investigación se estableció como principal objetivo llevar a cabo el desarrollo de un modelo para el cierre de proyectos que se ajustase a las empresas de consultoría gerencial, sobre lo cual se puede afirmar que, precisamente, es el producto de este trabajo, y este reporte así lo certifica, de que su desarrollo se logró de forma total y satisfactoria.

En lo pertinente a los objetivos específicos (ver p. 14) apenas hubo pequeños cambios producto de la variación en los trabajos necesarios para concretarlos, es decir, debió tomarse en consideración algunos factores no contemplados previamente. A continuación los objetivos y sus comentarios.

- *Identificar y especificar las premisas para llevar a cabo el cierre de proyectos para las empresas de consultoría gerencial.* Fue necesario continua comunicación con cada una de las personas que participaron en la investigación (gerentes y/o administradores de proyectos de las empresas de consultoría gerencial), ya que si bien es cierto que existían propuestas ya desarrolladas para llevar a cabo el proceso de cierre de proyectos, las mismas habían sido desarrolladas en el contexto de empresas de ingeniería y construcción, investigación y desarrollo de productos y tecnologías, desarrollo y aplicación de software, así como en el campo exclusivamente de aplicación de la gerencia como disciplina de trabajo.

  A este punto se debe señalar, que en las empresas de consultoría se lleva a cabo un trabajo de cierre de forma meramente administrativo, y la documentación de experiencias previas no corresponde con las prácticas habituales de este tipo de empresas, pero este enfoque debió cambiarse, y para ello, al desarrollar el modelo fue necesario revisar con minuciosidad el proceso de trabajo de las empresas de consultoría gerencial, para a partir de él poder identificar las variables de mayor importancia y las premisas que sustentasen el proceso de cierre en el ambito de estas empresas.

- *Especificar y documentar las etapas del proceso de cierre de proyectos para las empresas de consultoría gerencial.* Ya identificadas las variables de importancia para este tipo de empresas, en el marco de la naturaleza de

los proyectos que ejecutan, y con las premisas ya establecidas, el trabajo pertinente a la especificación fluyó de forma más dinámica. Es de señalarse, que las etapas del proceso de cierre consideradas por el modelo, fueron producto de la integración del proceso de cierre de proyecto contemplado por la gerencia de proyecto como disciplina especializada de trabajo, y los trabajos llevados a cabo por las empresas de consultoría gerencial para concretar el cierre de sus asignaciones de servicio.

- *Diseñar el modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial.* Con el modelo se logra un diseño adecuado a las empresas de consultoría gerencial y la naturaleza de los servicios que prestan. Este modelo, como se mencionó, es producto de una integración de las diversas propuestas que se revisaron, y la información que pudo obtenerse directamente de las observaciones y de los protagonistas de los procesos de cierre de proyectos en las empresas que brindaron su apoyo para el desarrollo del trabajo de investigación.

Por todo lo anterior, puede decirse con toda tranquilidad, que además de manejar un alcance que no sufrió cambios mayores, se pudo cumplir a cabalidad con el mismo, lográndose concretar el proyecto de investigación de forma adecuada.

5.2.2. Costo

El presupuesto de los fondos destinado para la realización del trabajo de investigación y documentación del trabajo especial de grado provino de los recursos particulares del investigador o autor del presente reporte de proyecto. A continuación el detalle y los comentarios de las partidas consideradas, la magnitud de los recursos monetarios destinados para ellas, la contingencia, así como la variación en el consumo del dinero presupuestado.

Es interesante notar como la planificación y la consideración de las partidas que conformarán el presupuesto, puede ser vital para asegurar el éxito del proyecto, pues aún cuando se consideró una contingencia equivalente al diez por ciento de todo el costo de las partidas, esta contingencia se superó 3,49 veces, es decir que debió considerarse Bs. 320.360,00 como contingencia mínima para que el proyecto no superase el presupuesto.

Desde el punto de vista del costo del proyecto, no puede decirse que el proyecto fue exitoso, partiendo del enfoque de que si se mantiene dentro del presupuesto lo será, ya que originalmente se contemplaba un costo total, con las contingencias incluidas, de Bs. 1.008.040,00 y el proyecto de investigación

terminó costando Bs. 1.236.760,00; es decir aproximadamente 22,68% más del costo originalmente contemplado.

Tabla Nº 3. Partidas y presupuesto para el proyecto de investigación

Renglón	Unidad	Cant.	Costo Unitario	Total (Bs.)	Nva, Cant.	Nuevo Total (Bs.)
Asignatura Extra-Curricular: Seminario TEG II (Ejecución)	Credit.	4	96.000,0	384.000,0	4	384.000,0
Cartuchos para Impresora	Unid.	2	92.000,0	184.000,0	4	368.000,0
Resma de Papel Carta	Unid.	2	21.000,0	42.000,0	2	42.000,0
Copias	Unid.	500	60,0	30.000,0	500	37.500,0
Navegación en Internet	Horas	120	1000,0	120.000,0	140	140.000,0
Estacionamiento	Horas	20	600,0	12.000,0	14	8.400,0
Respaldo de Archivos (CD)	Unid.	2	1200,0	2.400,0	3	4.500,0
Encuadernación de volúmenes	Unid.	2	50.000,0	100.000,0	2	140.000,0
Almuerzos en visita a Compañía	Unid.	6	7.000,0	42.000,0	6	84.000,0
			Sub-total	**916.400,0**		**1.208.400,0**
Contingencias (10% Sub-Total)		1		91.640,0	1	(91.640,0)
			Presupuesto Total	**1.008.040,0**		
Encuadernar material copiado	Unid.		2.500,0		6	15.000,0
Adquisición de textos	Unid.				2	105.000,0
				Costo Total		**1.236.760,0**

Fuente: elaboración propia

Es de resaltar el incremento apreciable de partidas como: cartuchos de impresión, la cual se duplicó durante la realización del presente proyecto, pues resulta una variable muy sensible a las variaciones en la tasa de cotización del dólar americano frente al bolívar venezolano. Adicionalmente, se aprecia un par de partidas originalmente no contempladas: encuadernación del material copiado y adquisición de textos, que representaban 1,3 veces a la partida originalmente contemplada para contingencias.

5.2.3. Tiempo

Para evaluar la pertinencia del tiempo considerado, y los cambios en el cronograma, a continuación se presente el cronograma originalmente planteado.

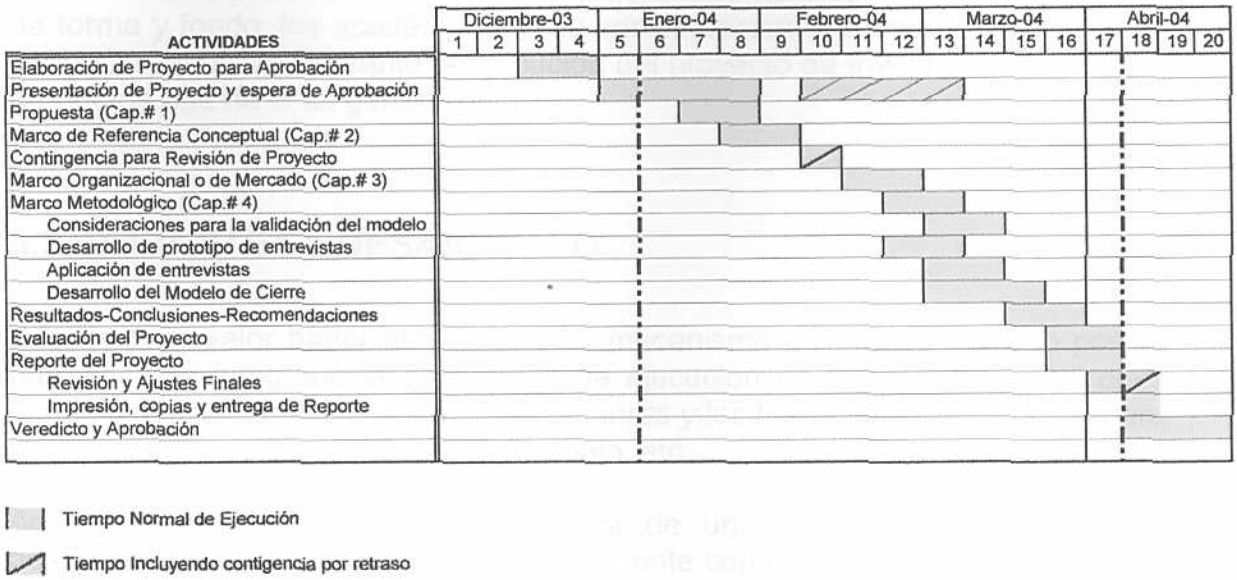

Figura Nº 13. Cronograma original del proyecto de investigación

Fuente: elaboración propia

Aun cuando se extendió el plazo original del tiempo establecido por la escuela de postgrado para consignar el reporte del proyecto, es adecuado señalar que en el cronograma originalmente contemplado para el trabajo de investigación, aún se tiene el proyecto dentro del tiempo planificado para el mismo, sin embargo se debe señalar que ya han sido consumidas todas las contingencias y holguras de tiempo contempladas en el cronograma.

Por lo anterior, desde la perspectiva del tiempo para la realización del proyecto, éste se lleva cabo de forma exitosa, pero terminó muy justo en sus tiempos de trabajo, lo cual hubiese comprometido su éxito frente a cualquier imprevisto adicional.

5.2.4. Calidad

Siempre se tuvo mucho cuidado en dar fiel cumplimiento a todas las normas vinculadas con la realización de un trabajo especial de grado, como requisito para optar al grado de especialista en gerencia de proyecto.

Adicionalmente, el presente reporte es una prueba valedera para corroborar el dominio de los conceptos y teorías estrechamente relacionadas con la gerencia de proyectos, así como aquellas periféricas que complementan el éxito de la gestión y la administración de proyecto.

De lo anterior, puede señalarse que el proyecto cumple con todos los requisitos de forma y fondo, los académicos y las consideraciones éticas adecuados para garantizar la calidad durante la ejecución del proyecto de investigación, y de los productos que de él se generaron.

5.3. DURANTE EL DESARROLLO

Fue de gran valor haber establecido un mecanismo de trabajo tutelado por un profesor que integraba la comunidad de ejecución de trabajo de grado, pues permitió sortear obstáculos como las demoras y los tiempos perdidos por espera de aprobación de las revisiones del trabajo, etc.

Adicionalmente, el contar con la figura de un profesor lector del trabajo desarrollado por el investigador, conjuntamente con la orientación del tutor, hizo más expedito el proceso de acabado del reporte, así como también ayudó a garantizar su calidad.

Por otra parte, se puede identificar como una clara oportunidad la iniciativa de crear una comunidad de investigadores ejecutantes, y profesores tutelares que desarrollaron los canales de comunicación e intercambio entre los involucrados en cada proyecto de investigación.

En relación directa con el desarrollo del modelo de cierre de proyectos, es de vital importancia considerar y planificar los trabajos vinculados con la validación del modelo, considerando por supuesto las contingencias necesarias, ya que diversos factores lo pueden afectar (falta de tiempo o ausencia de las personas a entrevistar, tiempo prolongado en espera de la revisión del material entregado a los entrevistados, etc.)

Finalmente, sobrestimar la capacidad del investigador, así como subestimar los plazos de trabajo para concretar cada fase del proyecto de investigación puede comprometer el éxito del mismo, ya que algunas fases requieren mayor tiempo y esfuerzo de lo que originalmente fue planeado, lo cual ocasiona retrasos que alargan el horizonte de tiempo para la culminación de la investigación, compromete el desempeño del investigador para cumplir a cabalidad con los plazos de trabajo e incrementan el costo final de todo el proyecto de investigación.

5.4. CONTINUACION DEL PROYECTO

El proyecto de investigación se contempló originalmente como parte del requisito para optar al grado de especialista en gerencia de proyectos, sin embargo a lo largo de su desarrollo, pudo constatarse, no solamente todo el campo de aplicación del producto de la investigación (el modelo de cierre de proyectos para empresas de consultoría gerencial), sino también las posibilidades de continuar con el trabajo de perfeccionamiento del mismo, como aporte a la disciplina de conocimiento y al área o ramo de la industria destino.

En este sentido, se puede destacar la importancia que adquiere considerar formalmente el desarrollo de una iniciativa que apunte a la gestión del conocimiento, y que haga posible establecer un protocolo de documentación y registro de toda experiencia o conocimiento que haya sido adquirido por la organización consultora. Esta empresa, brindaría mayor solidez a la intención de otorgar la importancia necesaria al factor aprendizaje dentro de la organización consultora, según fue contemplado durante el desarrollo del modelo de cierre de proyecto para este tipo de empresas.

Adicionalmente, y aun cuando no fue desarrollado un mecanismo para manejar toda la información vinculada con los consultores o profesionales que intervienen en cada trabajo (proyecto) que ejecuta la organización consultora, cualquier iniciativa para mejorar el modelo de cierre de proyecto desarrollado debería contemplarlo, por cuanto no siempre es fácil o posible llevar a cabo los trabajos de reasignación del personal que trabajó en cada proyecto, y en el ámbito de los servicios de consultoría gerencial, muchas veces debe prescindirse del personal con la intención de volver a contratarlo en el futuro y ante cualquier nuevo reto de trabajo que tenga igual naturaleza o demande igual nivel de experticia.

Por lo anterior, y con toda seguridad, el proyecto de investigación puede continuarse como reto académico y como requisito para optar al grado de magister en gerencia de proyectos, pero también puede continuarse para su perfeccionamiento y contribución clara al sector económico representado por el servicio de consultoría gerencial.

BIBLIOGRAFÍA

Cleland, M. y Ireland, L. (2001). Manual portátil del administrador de proyectos. México: McGraw-Hill.

G. de Montes, Z. y Montes, L.. (2002). Mapas Mentales. Paso a paso. México: Alfaomega.

Greiner, L. y Metzger, R. (1983). Consulting to management. USA: Pretince-Hall.

Harvard Business School. (1997). Project Management Manual. USA: Harvard Business School Publishing, Inc. P-35-36

Honeycutt, J. (2001). Así es la gestión del conocimiento. España: McGrawHill Interamericana.

Kerzner, H. (2001). Project Management. A system approach to planning, scheduling and controling. USA: Jon Wiley & Sons, Inc.

Koulopoulos, T. y Frappaolo, C. (2000). Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Colombia: Mc-Graw-Hill.

Kubr, M. (2001). La consultoría de empresas. México: Limusa.

Martin, P. & Tate, K. (2001). Getting started in: Project Management. USA: Jon Wiley & Sons, Inc.

Martin, P. & Tate, K. (1997). Project Management Memory Jogger. A Pocket guide to project teams. USA: GOAL/QPC. P-53

Méndez A, Carlos E. (1995) Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Colombia: Mac-Graw-Hill

Meredith, J. y Mantel, S. (1995). Project Management, A Managerial Approach. USA: Jon Wiley & Sons, Inc.

Newbold, P. (1998). Estadística para los negocios y la economía. España: Pretince-Hall.

Palacios, L.E. (2000). Principios Esenciales para realizar prooyectos, Un enfoque latino. UCAB-Caracas., P-27.

Steele, F. (1975). Consulting for organizational change. USA: University of Massachusetts Press.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). El proceso de la investigación científica. México: Limusa. P-123

Tinnirello, P. (2001). New direction in project management. USA: Auerbach publications.

Valarino, E. y Yáber, G. (2004). Tipología, fases y modelos para la investigación de postgrado en Gerenica. Universidad Simon Bolivar. Caracas, Venezuela.

Malhorta, Y. (2001). Knowledge Management for the New World of Business. Article from the virtual library on knowledge management. Recuperado en Marzo 4, 2004, de la World Wide Web:http://www.brint.com/km/whatis.htm

Burk, M. (1999). Knowledge Management: everyone benefits by sharing information. Article from the virtual library on knowledge management. Recuperado en Marzo 10, 2004, de la World Wide Web http://www.fhwa.dot.gov/km/prart.htm

ANEXOS

Anexo A. Tabla comparativa entre las propuestas de Heerkens y Meredith & Mantel para cerrar un proyecto

Heerkens (2002)	Meredith & Mantel (1995)	Comentarios
Cliente • Completar, instalar y probar todos los entregables • Preparar el manual de operación y mantenimiento • Entrenar personal del cliente • Acordar el nivel de seguimiento de soporte • Conducir revisión formal de aceptación con el cliente • Verificar la satisfacción del cliente		El carácter indispensable del factor considerado por Heerkens, y su nivel de detalle sobre los trabajos resulta, a todas luces, integral para el proceso de cierre de proyecto.
Organización • Acumular lo aprendido y comunicar a la organización • Preparar reportes técnicos finales • Evaluar desempeño del proyecto • Conducir la revisión final con la gerencia • Preparar archivos históricos del proyecto y su lugar de archivo.	Organización • Reunión de Cierre • Plan de reasignación • Reportes de personal	Algunos trabajos que contempla la propuesta de Meredith & Mantel resultan complementarios, más no excluyente, a la propuesta de Heerkens.
	Sitio/Locación • Cerrar facilidades o locaciones • Disponer de equipos y materiales	Trabajos contemplados en el factor "Administrativo/Otros" de la propuesta de Heerkens
Administrativo/Otros • Disposición de sobrantes de materiales del proyecto • Cierre de locaciones temporales • Consignar facturas finales y concretar pagos finales • Cierre de los códigos de cargo del proyecto y ordenes de trabajo	Financiero • Auditoría de Cargos Contables • Recolectar cobros • Reporte Final	La propuesta de Meredith & Mantel agrega la auditoria de cargos contables al proyecto. Todo lo demás también lo contempla Heerkens
	Compras • Cerrar documentos (ODC/ODT) • Notificación a proveedores • Pagos finales	Notificar a proveedores, es la nueva variante, lo demás se encuentran dentro del factor "Administrativo/Otros" de la propuesta de Heerkens
Personal • Reconocer/Premiar desempeño del equipo • Escribir evaluaciones de desempeño para el equipo de proyecto. • Asistir en la reasignación del personal del proyecto.		Resulta más completo este factor desde la óptica de Heerkens, ya que la otra propuesta se limita a las reasignaciones del personal.

Fuente: elaboración propia a partir de Heerkens (2002) y Meredith & Mantel (1995)

Anexo B. Formato para entrevista de validación del modelo de cierre de proyecto para empresas consultoras gerenciales

A

Organización: _____ Fecha: ☐☐☐

Nombre del entrevistado: _____ Posición: _____

Tiempo aproximado de la entrevista: 30 - 45 minutos Años de experiencia: _____

Introducción: Palabras claves: Modelo//Cierre//Proyecto//Efectividad

B

Cómo miden el nivel de avance en proyectos:

Horas-Hombre ☐ Consumo de presupuesto Tiempo en cronograma ☐

Entregables ☐ Otros: _____

Razón por la cual se cierran los proyectos en la organización

Alcance de Objetivos ☐ Reducción de Presupuesto ☐ Presion de mercado ☐

Obsolescencia ☐ Otros: _____

Porcentaje de avance necesario alcanzar para comenzar las labores de cierre del proyecto:

50% ☐ 70% ☐ 80% ☐ 90% ☐ 100% ☐

C

Destino de las personas que participan en el proyecto y de aquellas que hacen el cierre del mismo ??

Considera pertinente disponer de un equipo exclusivo para el cierre de proyectos (explicación)

Esta de acuerdo con realizar reuniones de lecciones aprendidas ??

Principales problemas vinculados con estas reuniones

Falta de tiempo ☐ Enfrentamientos ☐ Desorganizacion de información ☐

Poca participacion ☐ Otros: _____

Se formaliza la aceptación del cliente y su satisfacción

No ☐

Si ☐ Cómo ?: _____

Se evalúa el desempeño de cada proyecto realizado por la empresa

No ☐

Si ☐ Cómo ?: _____

D

Ademas del plan original de trabajo, resulta pertinente desarrollar una lista de actividades extra-ordinarias para concretar el cierre definitivo de proyectos. (explicación)

No ☐

Si ☐ Por qué?: _____

Frente a un modelo que contempla los siguientes cinco factores, que posibilidades de aplicación puede asignarle de acuerdo a su experiencia (explicación)

DIMENSION	ACTIVIDADES	%
** Organización	Reportes técnicos//Evaluación del proyecto//Histórico y archivo	_____
** Aprendizaje	Lecciones aprendidas, su resguardo y su comunicación	_____
** Equipo de Proyecto	Evaluación de desempeño//Reconocimientos//Reasignación	_____
** Administrativo-Financiero	Cerrar locaciones temporales//Consignar facturas y efectuar pagos finales//Cerrar cuentas de cargo al proyecto, ODC y ODT	_____
** El(los) Cliente(s)	Entregables completos//Manuales operativos//Entrenamiento Acuerdos de seguimiento//Aceptación formal del trabajo	_____
*** Modelo en su conjunto***		☐

Qué cantidad de tiempo considera pertinente para probar el modelo ?: _____

Fuente: elaboración propia

Anexo C. Incidencia de factores y variables en distintas propuestas de procesos de cierre de proyectos

Actividades vinculadas con cada propuesta de proceso de cierre de proyectos					Variable Asociada				Factor Asociado				
Harvard Business School	**Martin & Tate**	**Heerkens**	**Meredith & Mantel**	**Consultoría Gerencial**	Alcance	Calidad	Tiempo	Costo	Cliente	Organización	Personal Proy.	Financiero/Adm.	Aprendizaje
Evaluar proyecto	Evaluar proyecto	Evaluar proyecto		Evaluar proyecto	4	4			3	4			
Completar hojas de trabajo	Reporte final de avance y cierre	Reporte final de avance y cierre	Reporte final de cierre	Informe final		5	5		1	3		1	3
Archivar expediente de proyecto		Preparar archivo histórico	Determinar registro a conservar y su adecuado almacenamiento			3	3			3			3
Reconocimiento a contribuciones		Reconocer y premiar desempeño	Reportes de personal			3	3	3		1	2		
Desarrollar proceso de mejora continua	Desarrollar lecciones aprendidas	Desarrollar lecciones aprendidas	Reunión de cierre			4	4	4		4			3
Celebrar fin de proyecto								1			1		
	Revisar reporte con patrocinante y cliente	Revisar aceptación y satisfacción del cliente			2	2			2	2			2
		Completar y probar entregables	Completar entregables	Compromisos de aplicación de soluciones o cambios	3	3	3	1	3	2	2		
		Preparar manuales				1			1				
		Adiestramiento a cliente				1			1				
		Acuerdo sobre seguimiento	Establecer requerimientos de soporte	Planes de seguimiento	1	3	3	1	3				
		Escribir evaluaciones de desempeño				1					1		
		Asistir en la reasignación del personal	Plan de reasignación				2	2		1	1		
		Cerrar locaciones temporales	Cerrar facilidades y/o locaciones temporales					2				2	
		Consignar facturas finales	Recolectar cobros					2				2	
		Gestionar pagos finales	Gestionar pagos finales					2				2	
		Cerrar cuentas contables y ODC/ODT	Cerrar ODC/ODT				2	2				2	
			Notificación a proveedores			1				1		1	
			Auditoría de cargos contables			1		1				1	
			Disponer de equipos y materiales					1				1	
					6	13	10	14	10	6	4	11	2

Fuente: elaboración propia

Anexo D. Síntesis del Análisis de campo de fuerza, a partir de la propuesta de Kerzner (2001)

Análisis de Campo de Fuerza

(Traducción del apartado cuatro del capítulo nueve)

Los gerentes de proyectos deben vivir en un ambiente dinámico en el cual los cambios constantes y rápidos se convierten en una forma de vida. Para operar efectivamente bajo estas circunstancias, el gerente de proyecto debe ser capaz de diagnosticar la situación, diseñar alternativas que remediaran la situación, proveer el liderazgo necesario para que estos cambios puedan ser implementados, y debe desarrollar una atmósfera que le ayude a los empleados en su adaptación inmediata a estos cambios.

Uno de los primeros pioneros en el desarrollo de teorías para manejar los cambios fue Kurt Lewin. Lewin creía que en algún punto del tiempo durante el ciclo de vida de un proyecto debían existir fuerzas conductoras que empujaban el proyecto hacia el éxito y fuerzas restrictivas que inducían al fracaso. En un ambiente de estado continuo, las fuerzas conductoras o restrictivas están balanceadas. Sin embargo, si las fuerzas conductoras se incrementaban o las fuerzas restrictivas decrecían, aun si ellas actuaban de forma independiente o juntas, el cambio era probable que tuviese lugar. El análisis formal de estas fuerzas esta comúnmente referido como el análisis de campo de fuerza. Este análisis puede ser usado para:

- Monitorear el equipo de proyecto y midiendo las deficiencias potenciales
- Auditar el proyecto sobre la base de su progreso
- Involucrar al personal, con lo que se propicia la formación de equipos
- Medir la sensibilidad de los cambios propuestos

Recientes estudios sobre campo de fuerza han sido conducidos por Dugan, Thamhain y Wilemon, su investigación involucró 125 gerentes de proyectos en aproximadamente 70 diferentes compañías orientadas a al tecnología. El estudio de la investigación y los cuestionarios fue personalmente explicada a cada uno de los participantes para minimizar los problemas potenciales de comunicación.

Los investigadores obtuvieron información en numerosas áreas, incluyendo:

- Manejo de personal, motivación y liderazgo
- Motivación de equipo
- Soporte de la gerencia
- Soporte funcional
- Experticia técnica
- Objetivos de proyecto
- Recursos financieros
- Consenso y soporte al cliente

La investigación categorizó cada uno de las áreas de antes mencionadas, de acuerdo con las fases del ciclo de vida del proyecto. Sin embargo, para su simplicidad, solo una breve sinopsis de cada una de estas áreas será presentada.

Conducta personal, motivación y liderazgo fueron encontrados como las áreas de mayor fuerza conductora, y fueron atributos importantes del gerente de proyecto y los miembros del equipo, así como importante en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto. La pobreza en conducta personal, motivación y liderazgo fue encontrada como resultante en grandes fuerzas restrictivas. El análisis del campo de fuerza dio los resultados siguientes para la conducción de personal, motivación y liderazgo:

Fuerzas conductoras:

- Deseo de realización
- Interés en el proyecto
- Desafío de trabajo
- Aceptación del grupo
- Objetivos comunes
- Experiencia en gerencia de tareas
- Proveer dirección adecuada
- Asistencia en la solución de problemas
- Formación de equipos
- Comunicaciones efectivas

Fuerzas restrictivas:

- Líder de proyecto inexperto
- Roles inciertos
- Bajo nivel de conocimiento técnico
- Problemas de personalidad
- Falta de confianza en sí mismo y de credibilidad
- Deficiente control del proyecto
- Primera experiencia de gerencia de proyectos

Motivación de equipo fue identificada por tener la mas fuerte influencia para el éxito del proyecto, y como un factor importante para todas las fases del proyecto. La motivación de equipo resultó un fuerte conductor, y su deficiencia, se convertía en una fuerte restricción. Los siguientes resultados se obtuvieron en relación con la motivación de equipo.

Fuerzas conductoras:

- Buenas relaciones interpersonales

- Deseo de alcance
- Experticia
- Metas comunes
- Integración del equipo y los objetivos del proyecto
- Acuerdo y distribución del trabajo
- Definición clara de roles
- Interés profesional en el proyecto
- Desafío del proyecto
- Visibilidad y recompensa del proyecto

Fuerzas restrictivas:

- Deficiente organización del equipo
- Barreras de comunicación
- Deficiente liderazgo
- Recompensas inciertas
- Objetivos inciertos
- Resistencia a las propuestas de la gerencia
- Bajo consenso o sentido de pertenencia al proyecto
- Miembros del equipo sobrecargados
- Limitadas experiencias anteriores del equipo de proyecto
- Distribución desigual del talento

Soporte de la Gerencia se detectó que tiene importantes cualidades conductoras y restrictivas y fue asociado con todas las fases del proyecto. Los siguientes resultados fueron los obtenidos:

Fuerzas conductoras:

- Recursos suficientes
- Prioridades adecuadas
- Delegación de autoridad
- Interés de la gerencia

Fuerzas restrictivas:

- Objetivos inciertos
- Insuficiencia de recursos
- Prioridades cambiantes
- Autoridad y responsabilidad insuficiente
- Indiferencia de la gerencia
- Deficiente dirección
- Excesiva preocupación por los pequeños detalles

- Deseo de soporte
- Gerencia desatenta
- Cambios continuos en el alcance
- Deficiente organización del proyecto

Soporte Funcional se identificó su importancia durante la construcción del proyecto, fases principales y cierre de las fases, como también la necesidad de su presencia para una exitosa terminación del proyecto. El soporte funcional se ve afectado por el soporte de la alta gerencia, los fondos y la estructura organizacional. Las fuerzas detrás del soporte funcional que se encontraron fueron las siguientes:

Fuerzas conductoras:

- Claras metas y prioridades
- Deficiente planificación
- Adecuados integradores de tareas

Fuerzas restrictivas:

- Conflicto de prioridades
- Fondos restringidos
- Deficiente organización del proyecto
- Resistencia a los objetivos del proyecto
- Roles inciertos

Experticia Técnica fue particularmente importante durante la formación del proyecto y su construcción. Las fuerzas identificadas fueron las siguientes:

Fuerzas conductoras:

- Habilidad para gerenciar la tecnologías
- Registro de experiencias anteriores
- Proyecto de bajo riesgo

Fuerzas restrictivas:

- Pobreza de la información técnica
- Problemas técnicos imprevistos
- Inhabilidad para manejar el cambio

Objetivos del proyecto definitivamente fueron muy importante durante la formación del inicio el proyecto. Las fuerzas identificadas fueron:

Fuerzas conductoras:

- Metas claras
- Claras expectativas y responsabilidades
- Claro intercambio en las relaciones
- Especificaciones claras
- Plan de proyecto trabajable

Fuerzas restrictivas:

- Conflicto sobre los objetivos
- Desaciertos del cliente
- Jugadas del poder
- Problemas técnicos

Los últimos dos elementos son: *Recursos financieros y Consenso y soporte al cliente*. En cuanto a los recursos financieros se encontró lo siguiente:

Fuerzas conductoras:

- Recursos financieros necesarios
- Capacidad de control financiero

Fuerzas restrictivas:

- Restricciones de presupuesto
- Deficiencia de autoridad para comprometer recursos
- Problemas de mano de obra
- Facilidades no disponibles
- Planificación insuficiente

Con relación al *Consenso y soporte al cliente.* Las fuerzas identificadas fueron:

Fuerzas conductoras:

- Buenas relaciones de trabajo
- Objetivos claros
- Oportuno "feedback" del cliente
- Consenso y soporte al cliente
- Regulares reuniones y revisiones

- Ayuda y preocupación

Fuerzas restrictivas:

- Deficiente información sobre las necesidades del cliente
- *Deficiente interés sustentado*
- Conflicto en la organización cliente
- Requerimientos cambiantes
- Problemas de fondos

El autor resume sus resultados de la forma siguiente:

Implicaciones por los gerentes del proyecto
Entender la interacción de elementos organizacionales y conductuales para *construir un equipo efectivo*
Mostrar preocupación por los miembros del equipo (conocer sus necesidades)
Proveer desafíos de trabajo
Comunicar objetivos claramente
Planificación efectiva y temprana en los ciclos del proyecto
Establecer un plan de contingencia
Implicaciones para la alta gerencia
Pobre clima organizacional tiene un efecto negativo en el desempeño del proyecto
Las habilidades del líder de proyecto son cruciales la gerencia efectiva del proyecto. Un programa de selección de gerencia debe ser cuidadosamente considerado. Entrenamiento formal y desarrollo pueden ser necesarios.
Es importante el soporte de la alta gerencia
Canales de decisión y prioridades claramente definidos puede mejorar la efectividad operativa con los departamentos funcionales.
Libertad en los procedimientos de arranque y ordenamiento del proyecto puede facilitar los problemas y potenciar el desempeño.

Anexo E. Propuesta de Martin & Tate (2001) para conducir todas las reuniones de una manera sistemática y organizada.

(A) Prepárese para la reunión

1. Determine el objetivo o propósito
2. Prepare comentarios introductorios
3. Prepare un conjunto de tópicos para presentar o discutir
4. Determine una duración apropiada para la reunión
5. Invite a los individuos correctos (los mínimos necesarios para alcanzar los objetivos)
6. Dígale a los participantes como ellos necesitan prepararse para la reunión
7. Notifique a los participantes a tiempo para preparar y distribuir el material necesario.

(B) Personalmente y de forma visible dé inicio a la reunión

1. Establezca el propósito de la reunión
2. Revise los antecedentes, si es necesario
3. Anuncie específicamente los tópicos o problemas que serán discutidos
4. Asegúrese que todos entiendan completamente los tópicos o problemas

(C) Asegurar la atención y la participación

1. Promueva la participación; permita que cada quien contribuya
2. Controle la discusión; aleje las hostilidades; evite la monopolización por una persona
3. Mantenga la reunión alineada con el propósito de la reunión; y todas las demás cosas en esa dirección
4. Asegúrese que los participantes entiende que es lo que esta pasando

(D) Cierre la reunión

1. Apunte al tiempo permitido
2. Resuma, por énfasis, todo lo que ha sido alcanzado
3. Conduzca el desarrollo de un plan de acción, si se requiere de trabajo futuro
4. Claramente indique las acciones de seguimiento requeridas; y obtenga consenso si es necesario

(E) Realice el seguimiento necesario

1. Prepare un registro de conclusiones y recomendaciones
2. No diga una historia de todo lo que ha pasado en la reunión; sea conciso.

Anexo F. Propuesta para un exitoso proceso de lecciones aprendidas, a partir de la propuesta de Heerkens (2002)

Identificar situaciones para aprendizaje (problemas o aciertos)

1. Tipo de situación y su impacto
2. Causas de la situación
3. Razones por la que pasó desapercibida
4. Existe la posibilidad de eliminar la situación o de reforzarla para el futuro

Recomendaciones para conducir estudios efectivos de lecciones aprendidas

1. No espere hasta el final del proyecto para solicitar retroalimentación
2. Haga posible que la retroalimentación sea consignada de forma anónima
3. Mantenga registros actualizados y precisos sobre el proyecto
4. Asegúrese de revisar los éxitos tan bien como los fracasos

Recomendaciones para implementar lecciones aprendidas

1. No relacione las lecciones aprendidas tan sólo al contexto de un proyecto exclusivo
2. No comunique solamente que estuve bien y que estuvo mal. Trate de abordar las situaciones considerando sus consecuencias positivas y negativas, tanto para la organización y el equipo de proyecto, como para el cliente.
3. Incluya la revisión de las lecciones aprendidas, como actividades de contraste durante el ciclo de vida del proyecto.