



Gestionar la calidad del proyecto: el ejemplo de una aseguradora

¿Cómo se puede gestionar la calidad de un proyecto y por qué es importante? Lo contamos en este artículo a través de los proyectos de una compañía aseguradora.



La quinta área de conocimiento recogida en el PMBOK se refiere a todas las actividades y procesos relacionados con las responsabilidades, políticas y objetivos de calidad. La calidad es un pilar determinante en la gestión de proyectos.

¿Qué significa la calidad de un proyecto? Dicho sencillamente, la calidad indica que el resultado

entregado por el proyecto satisface las expectativas generadas por el mismo.

Según el propio PMBOK, la calidad es:

“El grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.”

Así pues, la gestión de la calidad es el conjunto de prácticas cuyo objetivo es

garantizar que el resultado del proyecto sea suficiente para cubrir el objetivo, fin o propósito que nos hayamos marcado.

Asegúrate de cumplir con la calidad de tus proyectos con ITM Platform

Por desgracia, a menudo esta premisa no se cumple. Es muy común aventurarse en grandes proyectos que no satisfacen las necesidades de quienes los propusieron. Esto puede pasar por múltiples motivos, a los que nos podemos referir como los tres grandes enemigos de la calidad.

- La falta de comunicación entre el patrocinador y el equipo asociados al proyecto es una de las maneras más habituales de destruir la calidad del proyecto. No faltan ocasiones en las cuales el equipo se apropia del proyecto a partir de la recopilación de los requerimientos, pero la entrega final del resultado no es un medio adecuado para conseguir los fines que perseguía el patrocinador. Al contrario, puede ocurrir que el patrocinador tenga una idea demasiado vaga de cómo alcanzar su objetivo, por lo que no pueda dar instrucciones exactas sobre los requerimientos.
- El intangible de la calidad. La calidad tiene mucho que ver con la percepción, por lo que el cliente tendrá una noción distinta a la del director del proyecto o el analista que se encarga de hacer realidad los detalles técnicos más complejos. Para que este carácter subjetivo no se convierta en un obstáculo, es conveniente llegar a compromisos y acuerdos claros sobre qué significa la calidad en el resultado esperado. En el caso de las metodologías ágiles, esos acuerdos se convierten en el principio rector de las iteraciones del proyecto, coaguladas bajo la noción de user story: un requisito discreto, el mínimo que se pueda entregar de forma funcional.
- El conformismo con lo planificado. O, lo que es lo mismo, pensar que los requisitos se convertirán en un producto redondo y terminado en cuanto se finalice todo el trabajo planificado. Si no se mide el progreso de forma continua, evaluando las necesidades de integración adicional entre requisitos, añadiendo nuevas tareas y solucionando incidencias de forma proactiva, el resultado no podrá tener la calidad esperada, sino que será, en el mejor de los casos, un producto *alfa* sobre el que haya que añadir una segunda fase de trabajo.

Para conocer mejor a los grandes enemigos de la calidad, pondremos un ejemplo.

Imaginémonos que el proyecto en cuestión es un sistema de gestión documental con versionado de copias, solicitado por la dirección comercial de una compañía de seguros. El motivo por el cual en esta aseguradora se solicita el sistema de gestión documental es que los directores comerciales de área necesitan tener visibilidad sobre todas las ofertas de pólizas que se han hecho a sus clientes para encontrar pautas en las negociaciones y diseñar nuevas promociones y políticas de precios.

Se trata, en definitiva, de proyectos de mejora interna: los más habituales en compañías aseguradoras, como también en finanzas, o en cualquier empresa cuya actividad principal no consista en proyectos. Los proyectos, en este caso, suelen ser de transformación digital.

¿Qué ocurre en este proyecto cuando intervienen los tres enemigos de la calidad?

- **Falta de comunicación:** La dirección comercial de la aseguradora comunica el producto que se ha imaginado que va a resolver sus problemas. Sin embargo, no explica en detalle su necesidad de negocio, impidiendo que puedan surgir ideas alternativas que podrían servir mejor ese resultado, como por ejemplo un módulo del CRM con análisis de la evolución de la oferta e información agregada. El equipo de sistemas se basa en las características solicitadas del modelo de gestión documental, recortando algunas características cuya implementación sería demasiado cara.
- **El intangible de la calidad:** Cuando se entrega el producto, el equipo técnico y el gestor del proyecto están satisfechos y estiman la calidad del resultado en un 90%. Faltan las características más ambiciosas, pero se podrán añadir en una etapa sucesiva. El gestor documental funciona, es mejor de lo que había con anterioridad, y los plazos y presupuestos se han respetado. Cuando el director comercial anuncia el nuevo sistema a su equipo, se encuentra con que nadie sabe utilizarlo para lo que estaba pensado. Entender las dinámicas de negociaciones y extraer datos es un proceso largo y costoso. Aunque se puedan gestionar bien los documentos y vaya a mejorar un poco la productividad, no saldrán nuevas políticas de precios.
- **El conformismo con lo planificado.** Por el camino se quedan características que podrían haber salvado el proyecto, como la conexión con el sistema de gestión de pagos y proveedores, además de que un problema técnico

aparentemente menor ha impedido que el nuevo sistema de gestión documental resalte los cambios de la última versión con las anteriores, facilitando el trabajo.

¿El resultado? En lugar de ayudar a vender más pólizas para nuestra aseguradora, la mejora entregada nunca se llega a adoptar.

¿Qué hace falta entonces para gestionar la calidad?

- Comunicación constante hacia afuera. Es necesario comprender las razones y las motivaciones de patrocinadores y clientes para interiorizar cuáles son los mejores requisitos que garantizan la calidad.
- Negociación y acuerdos para definir la calidad de los resultados
- Proactividad en la resolución de problemas
- Adopción de buenas prácticas. Para ayudar en este aspecto, a continuación repasamos las buenas prácticas que, según el PMBOK, deberá seguir el director del proyecto en colaboración con los miembros de su equipo para gestionar la calidad del proyecto

Fases de la Gestión de la calidad del proyecto

1. Planificación de la calidad

La planificación de la calidad se hace en la primera fase del proyecto. El plan de calidad puede ser un documento independiente, aunque es mejor que forme parte del plan total de la gestión de proyectos que hayamos preparado, es una manera de unificar las normas y criterios que rigen la calidad de nuestros productos o servicios. En él han de establecerse las normas, variables y factores que regirán los procesos, tareas, actividades y proyectos de la organización.

En el plan de calidad del proyecto se establecen los estándares que lo regirán. Estos estándares podrán ser normas de la propia compañía o también del cliente, si por ejemplo cuenta con un ISO de calidad propio y marca sus propios mínimos. Las aportaciones que haga nuestro cliente nos permitirán establecer los objetivos de calidad del propio plan.

El plan de calidad permite establecer los plazos y procedimientos de los controles

de calidad del proyecto en sí, para que se ajuste a las exigencias marcadas y a los objetivos previstos.

2. Garantía de calidad

La garantía de calidad la podemos medir a través de una evaluación independiente de los procesos que intervienen en el proyecto. Se trata de hacer una supervisión para comprobar que el plan se ajusta al propósito que nos habíamos planteado, y para ello hay que controlar que todas las tareas y actividades cumplan con los requisitos marcados.

Te aconsejamos que nombres a un equipo de control de proyectos para que asuma las responsabilidades de garantía de calidad. No se trata solo de medir el resultado final, sino de controlar y supervisar las diferentes fases, tareas, actividades y dependencias.

También es importante realizar informes que permitan mejorar la perspectiva, justificar los cambios y corregir errores o apuntar las mejoras durante la gestión del proyecto.

3. Control de calidad

El control de calidad es similar a la garantía de calidad. La diferencia entre ambos conceptos es que el control de calidad se lleva a cabo por parte del propio equipo que trabaja en esa fase, proceso, tarea o actividad. En cambio, la garantía de calidad la supervisa un grupo externo al grupo que trabaja en esa fase.

Las auditorías de calidad se llevan a cabo de forma permanente en cada proceso de la gestión del proyecto. De esta manera, el equipo se asegura de que el resultado cumple con los estándares fijados en el plan de calidad inicial.

Estos tipos de auditorías o controles los podemos llevar a cabo a través de inspecciones, revisiones y pruebas. Gracias a la integración del control de calidad de forma sistemática en el proceso, disponemos de margen y capacidad de reacción, además de posibilidad de corrección ante cualquier fallo o error. Es importante que realices y actualices un registro de las pruebas, un historial que sienta las bases del aprendizaje para evitar errores futuros en ese proyecto, o en otro de tu compañía.

4. Mejora continua

Los controles de calidad y la garantía de calidad se implantan a partir del plan de calidad. El objetivo es corregir errores y garantizar que el resultado se ajusta al objetivo o fin marcado, y cumple con los estándares fijados. Es conveniente involucrar a todas las partes interesadas en los controles de calidad para poder rectificar y efectuar desviaciones con respecto a la planificación inicial, si la satisfacción con el progreso es baja. En proyectos, la transparencia suele ser la madre de la calidad.

La gestión de la calidad del proyecto nos permite la mejora continua, el avance y el crecimiento de nuestra empresa. El director del proyecto ha de documentarse en la fase inicial sobre la gestión de la calidad de otros planes, lo que le permitirá mejorar la eficiencia y evitar repetir equivocaciones. De ahí la importancia de los registros de los controles y garantías de calidad, así como de los informes, puesto que no solo permiten conducir el proyecto actual, sino que además prevén y alertan sobre los futuros.

Todo el equipo implicado puede colaborar aportando ideas para la mejora continua. La satisfacción compartida contribuye al compromiso y a la implicación. Y todo ello repercute de forma positiva en la empresa, en sus servicios, productos y proyectos que desees llevar a cabo. Las fases iniciales en las que se establecen los cimientos y la organización son fundamentales para el desarrollo posterior.

Este artículo pertenece a una serie sobre las 10 áreas de conocimiento de PMBOK. Visita los artículos ya publicados:

[Las 10 áreas de conocimiento. 1: Gestión de integración del proyecto](#)

[Integración con el menú de proyecto de ITM Platform](#)

[Las 10 áreas de conocimiento. 2: Gestión del alcance del proyecto](#)

[Las 10 áreas de conocimiento. 3: Gestión del tiempo del proyecto](#)

[Las 10 áreas de conocimiento. 4: Gestión de los costos del proyecto](#)

Recibe los últimos blogs en tu buzón