

## Conclusiones

El presente apartado de conclusiones está dividido en 2 partes; en la primera describiré las conclusiones generales del proyecto más importante (ver Capítulo 3 - Plataforma de Procesos Pemex (P3)) y en la segunda mis conclusiones.

Durante la ejecución del proyecto se presentaron tanto logros como fallas

Los logros son aquellos aspectos donde se lograron los objetivos que se ejecutaron cumpliendo más de lo que se esperaba, y que tuvieron consecuencias positivas para todo el equipo dentro del proyecto

Por otro lado las fallas las describo como aspectos que no cumplen con lo esperado en el proyecto y reflejan afectaciones al equipo.

Logros:

- Planeación y preparación de los trabajos;  
Lo considero un logro ya que se tenían programados para realizarse antes de la junta de kick off, por general se generan las plantillas de los documentos que se entregarán al cliente cuando el proyecto ha iniciado y esto genera retraso de tiempo por no definir claramente qué, cuándo y cómo se entregarán los documentos.
- Canal de comunicación interno;  
La comunicación entre los consultores de la práctica de CE que atendían otros procesos y yo tuvimos un logro para organizar nuestro tiempo para compartir opiniones, formatos, y experiencias durante la ejecución del proyecto, lo que ayudó a que se previeran retrasos y re trabajo.
- Contar con una herramienta de concentración de información como Groove, permitió tener la información que se fue generando durante el proyecto en un repositorio virtual, al cual pudimos acceder sin estar conectados a una red, también facilitó la comunicación por contar con un chat; esto fue de gran ayuda debido a que evitó pérdida de tiempo para consultar información de otras personas, además de tener un respaldo de mi información.

Fallas:

- Actitudes entre equipos;  
Para llevar a cabo la ejecución del proyecto se generaron 4 equipos de trabajo (ERP, BI, CE, Casos de Negocio) donde se agrupó gente con conocimiento específico. De manera interna como lo mencioné en los logros existió comunicación más allá de la que se esperaba entre los integrantes de cada equipo, pero cuando se extrapoló el canal de comunicación de un equipo a otro, surgieron dificultades, desde mi punto de vista considero que se debió a la falta de conocimiento de las especialidades de los otros equipos de trabajo. Era más o menos decir que “mi especialidad es la más importante para el proyecto” y por esta razón no se compartía información lo cual generó retrasos, re trabajo y afectación a la relación entre los colaboradores generando bandos.  
Pienso que el problema podría solucionarse si antes de la junta de kick off se hubieran reunido los 4 equipos para dar una introducción a todas las especialidades que participarán en el proyecto indicando cuál es la importancia de cada una.
- Comunicación externa;  
A causa del problema anterior surgió un problema de comunicación con el cliente, ya que la información que enviaba el cliente no llegaba a todos los integrantes de los equipos relacionados y las convocatorias para recabar información también eran filtradas por los equipos que conseguían la atención del cliente, esto provocó que tuviéramos retrasos en tiempo, además no teníamos un panorama general del estado en el que se encontraba el

proceso que teníamos que analizar y por consiguiente la calidad del entregable disminuía, o trabajábamos sobre aspectos que ya no serían considerados para la implementación.

- Estrategias inconclusas, por parte de PEMEX.

Como se planteó en el módulo de Definición del problema, PEMEX identificó la evolución del modelo de administración de procesos hacia el sistema de Gestión por Procesos con 3 estrategias fundamentales, de las cuales 2 ya estaban terminadas y a partir de ellas nosotros podríamos dar inicio al proyecto de implementación de la Plataforma de Procesos Pemex, que comprende la tercer estrategia, pero en uno de los procesos no se tenían concluidos en su totalidad las 2 primeras estrategias, lo que provocó que no se tuviera identificado al personal de PEMEX (*nuevo modelo de gobernabilidad*) que estaba encargado de proveernos información y que nos aceptaría el entregable y firmaría de aceptado, por consiguiente nos retrasamos mucho esperando a que PEMEX decidiera y nombrara al personal que respondería por la información que se consultaría y cerrara el círculo de comunicación con el proveedor.

Mientras se decidía lo anterior, no se había terminado el *Catálogo de Procesos*, que era nuestro principal insumo, conocer el proceso, subprocesos y actividades, para que a partir de allí iniciara el análisis, así que tuvimos que trabajar con versiones anteriores de los procesos, conocíamos el "As is", pero no nos podíamos basar en este porque cambiaría, tuvimos pérdida de tiempo, re trabajo, la actitud entre los grupos empeoró, incluso se cambió a un compañero del equipo de BI a la mitad del proyecto. Finalmente se entregó el documento, lo aceptaron y firmaron, pero seguramente ese entregable no servirá para la Fase 2 de la tercer estrategia debido a que la información que sirvió como base cambiará y el documento quedará obsoleto, considero que el proveedor que se encargue de la segunda fase tendrá que calcular entre sus actividades el trabajo que nosotros hicimos, pero espero que ya con información consolidada y que no esté sujeta a cambios.

Considero que lo que nosotros hicimos para contrarrestar el efecto fue lo mejor que pudimos hacer, pero el problema se pudo haber evitado si no se daba inicio a la tercer estrategia antes de tener terminadas y puestas en marcha las primeras dos.

Considero que mi participación durante el proyecto de manera general tuvo una actitud pasiva, lo que provocó resultados positivos y negativos, a continuación describiré en cada rubro lo que concluí.

#### Resultados positivos

- Formatos para organizar la información;  
Cuando se dio inicio al proyecto ya conocíamos las plantillas de los entregables, que aunque sufrieron ligeros cambios, nos sirvió de mucha ayuda para no perder tiempo y entregarlos a tiempo, pero el proceso que tuve que desarrollar para llenar las plantillas fue difícil, ya que la información que recabé de las entrevistas y de los insumos entregados por PEMEX necesitaba pasar por varias transformaciones para que yo pudiera ver claramente el panorama general, así que los formatos que creé en ese momento me dejaron ver claramente lo que necesitaba. Hoy que me detengo a observar lo que hice en el proyecto me doy cuenta que puedo hacer uso de esos formatos para futuros proyectos, sé que no puedo utilizarlos todos en un solo proyecto porque cada uno tiene distintas necesidades, sin embargo el proceso de creación de formatos con mi experiencia será más rápido y sencillo.
- Presentación de la información;  
Cuando tenía que explicarle al cliente los requerimientos que finalmente conformarían las bases de licitación, era de gran importancia que todo quedara claro ya que deben estar todos los requerimientos y cada uno debía de estar redactado de manera explícita para evitar conflictos con el proveedor que implementará la fase 2, así que realicé presentaciones para explicarle al cliente cuáles eran los requerimientos que entre los dos definimos y en principio cómo se iba a resolver.  
Esto me ayudó mucho no solo para expresarle al cliente los resultados del trabajo realizado y ganar experiencia para futuros proyectos, sino también como una puerta abierta para futuras referencias, es decir que si llegara a existir la posibilidad de ser parte del proveedor que implementará la segunda fase, yo tendría una parte del terreno ganado en cuanto a la relación con el cliente.
- Con la experiencia que he adquirido en la práctica y como resultado de la observación encuentro necesario incluir de manera obligatoria un programa de manejo del cambio, que es algo que no se vislumbró como un requerimiento de gran magnitud, porque no servirá de nada que se lleven a cabo iniciativas como la del proyecto P3 si al finalizarlo no se le da seguimiento al proceso de adaptación del mismo, creo que hay que convencer a los usuarios de todos los niveles de que el cambio resulta atractivo, incluso éste podría ser parte de un proyecto por sí mismo y como propuesta encontré una metodología que podría servirme en futuros proyectos, es creada por una empresa española Change Management®; Metodología (S) AMAMAR que considera los siguientes aspectos: Stress reducción, Actitud, Motivar, Aprender, Monitorizar, Anclar y Registrar. Habré de estudiarla en un futuro para proponerla en algún proyecto.

#### Resultados negativos

- Actitud pasiva ante una situación negativa;  
Como lo expliqué en puntos anteriores como una falla del proyecto “actitudes entre grupos” ¿qué hice yo para enfrentar el problema? Adopté una actitud pasiva, traté de pasar desapercibida para evitar cualquier problema, esto me generó una barrera que si bien cumplía el objetivo de no dejar pasar problemas, también evitaba que la información que necesitaba para poder realizar mi trabajo se quedara afuera, había veces que la podía conseguir a destiempo y otras que simplemente prescindí de ella y trabajaba de manera aislada.

¿Qué hubiera sucedido si adoptaba una actitud activa?, quizá me hubieran cambiado a otro proyecto, porque tendría que conseguir la información que necesitaba enfrentando a quien tuviera el poder de desplazarme o quizá hubiera podido ser vista como un elemento importante para el desarrollo del proyecto. Esto sucedió en uno de los dos procesos que tenía a cargo.

Esto sin duda afectó mi trabajo, mi relación con el equipo no pudo crecer y mi imagen como consultor pienso que fue limitada tanto para el equipo como para el cliente.

- Falta de nivel en lenguas extranjeras.

Para realizar el intercambio de experiencias el proveedor contrató a 2 personajes que sin duda son expertos en su ramo; Bill Inmon el padre de Data Warehousing, y Tom Schiavone experto en Content Management con la herramienta Documentum, quienes tenían como lengua nativa el inglés, ellos estuvieron a merced de nuestras preguntas y daban su opinión acerca de cómo podríamos aportar valor al proyecto, yo tuve problemas para entablar una conversación con ellos, y por lo tanto no pude aprender tanto como en este momento quisiera debido a mi falta de nivel de inglés. Considero que es un problema que limita mis capacidades para aprender y aunque no tuvo repercusiones en el proyecto sí las tiene para mi vida profesional.

Además de las conclusiones generadas durante mi desarrollo en el proyecto, hace falta mencionar las que surgieron durante la elaboración de este informe de actividades.

- Creo que es bueno tener metodologías que permitan orientar al consultor, pero como ya lo he mencionado, cada proyecto tiene distintas necesidades por lo tanto ninguna metodología podrá ser totalmente utilizable en cualquier tipo de proyecto y creo que no hay que forzar a que se adapte, más bien deberían de mezclarse las metodologías para poder cubrir aquellos puntos que no se puedan cubrir con una sola, esto tampoco quiere decir que forzosamente nos basemos en las existentes, también podemos crear las propias. Para realizar el presente informe utilicé dos metodologías para explicar la ejecución del proyecto con mi participación, creo que fue buena idea mezclar una metodología de investigación con una de implementación de un proyecto de Contenido Unificado ya que me permitió estructurar mis actividades y explicarlas fue mucho más sencillo.
- Considerar un enfoque holístico me facilitó la creación de un mapa mental en el que situó a PEMEX y a mí como parte de un todo. Además puedo entender que las acciones que genero a mi nivel pueden afectar a niveles más arriba y eso me hace una persona más consciente y me ayuda a adoptar actitudes distintas a las que tuve en el proyecto, pues veo con claridad el riesgo que podría generarse al hacer o dejar de hacer algo.

Para finalizar este apartado, enlistaré lo que aprendí durante mi estancia en el proyecto y en la elaboración del presente informe de actividades.

- Ser parte de un todo, de involucrarme con las decisiones y darme cuenta que mis acciones afectan tanto como yo quiera.
- Intercambiar experiencias deriva en obtener conocimiento sin invertir el tiempo requerido para vivirlo, es decir “aprender en cabeza ajena”.