

Gerencia de Proyectos , un enfoque
Directivo
Marco de referencia



NUESTRO NEGOCIO . . . DESARROLLAR EL SUYO

Confidencialidad

- ⚙ Este documento está dirigido a las personas que participan en este seminario y no puede ser reproducido o copiado de manera alguna, en todo o parte, sin el previo consentimiento de los autores.
- ⚙ Su contenido, además de mejores prácticas fruto de la estandarización que ha hecho el Project Management Institute (www.pmi.org) contiene la experiencia y aprendizaje de sus autores.

Errores comunes en gerenciamiento de proyectos

- ☸ Enfocarse en preguntar por porcentaje completado
- ☸ Gastar mucho tiempo detrás de los integrantes del equipo garantizando que realicen sus actividades.
- ☸ Pensar que una diagrama de Gantt es un proyecto.
- ☸ No tener requerimientos completos (formales).
- ☸ Carecer de compromisos reales de recursos.
- ☸ No enfocarse en la calidad.
- ☸ Carecer de un sistema de control.
- ☸ Carecer de planes de gerenciamiento.
- ☸ No medir contra el plan de gerenciamiento del proyecto.
- ☸ No invertir tiempo encontrando y eliminando causas raíz de problemas o desviaciones.

Errores comunes en gerenciamiento de proyectos (cont)

⚙️ Gerenciar varios proyectos como uno solo: Si siente que no puede planear su proyecto porque una parte o fase determina lo que debe hacerse en otras fases, es posible que tenga varios proyectos.

Cómo determinar si se tienen más de un proyecto

- ☸ Se puede determinar desde el principio del proyecto cual es el final del mismo y como llegar allí?
- ☸ Una gran parte del proyecto no puede hacerse hasta que otra esté realizada (por ejemplo programación no puede hacerse hasta que el diseño esté completo)?
- ☸ Cual es mi preferencia personal?

Si hay incertidumbre lo más seguro es que esté en frente de más de un proyecto.

Programa

Conjunto o grupo de proyectos relacionados entre sí gerenciados de manera coordinada.

☼ Pueden usar los mismos recursos.

☼ Los resultados de un proyecto pueden ser insumo para otros .

☼ Los proyectos pueden ser partes de un proyecto mayor que ha sido dividido por razones de administración.

☼ Esta coordinación permite reducir el riesgo, obtener economías de escala y obtener un mejor gerenciamiento comparado contra gestión de proyectos individuales.

Portafolio

Conjunto o grupo de proyectos o programas que se realizan de manera simultánea, no necesariamente relacionados pero que tienen algo en común, por ejemplo, el Project manager.

Existe entonces estándar para:

- ☼ Lo objetivos están contenidos en la definición preliminar del alcance del proyecto.
- ☼ Manejo de proyectos
- ☼ Manejo de programas
- ☼ Manejo de portafolios
- ☼ Madurez en la organización (Organizational project management Maturity Model)

Objetivos

Definir los objetivos del **proyecto** es crítico para el **proyecto**.

- ☀️ Lo objetivos están contenidos en la definición preliminar del alcance del proyecto.
- ☀️ Los proyectos se consideran completos cuando los objetivos son alcanzados.
- ☀️ Una razón para terminar un proyecto antes de completarlo es que los objetivo son puedan se alcanzados.
- ☀️ Un mayor entendimiento de los objetivos es logrado a medida que se desarrolla el proyecto.
- ☀️ Es responsabilidad del gerente del proyecto alcanzar los objetivo del proyecto.

Proyectos y planeación estratégica

- ☼ Proyectos son actividades dentro de la organización que no pueden ser direccionadas dentro de los límites del trabajo operacional.
- ☼ Son utilizados como una manera de alcanzar el plan estratégico de la organización aunque el equipo de proyecto sea de la organización o externo.
- ☼ Normalmente son autorizados como resultado de uno de las siguientes consideraciones estratégicas:
 - ☼ Una demanda del mercado.
 - ☼ Una necesidad organizacional.
 - ☼ Un requerimiento de un cliente.
 - ☼ Un avance tecnológico.
 - ☼ Un requerimiento legal.
- ☼ Un proyecto tienen sentido si apoya un objetivo estratégico de la organización.

Que es gerenciamiento de proyectos

- ☼ Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar los requerimientos del mismo.
- ☼ Se fundamenta en la aplicación e integración de los procesos del gerenciamiento de proyectos (Iniciar, planear, ejecutar, monitorear y controlar, y cerrar).
- ☼ Puede involucrar tecnología y procesos, pero también roles, responsabilidades y niveles de autoridad.
- ☼ Gerenciamiento de proyectos (project management) es un proceso, una ciencia y un arte:
 - ☼ Proceso: Serie de acciones sistemáticas.
 - ☼ Ciencia: Una colección de conocimiento.
 - ☼ Arte: Habilidad para combinar el proceso y la ciencia en el gerenciamiento de proyectos.

Que es gerenciamiento de proyectos

Gerenciar un proyecto incluye:

- ☸ Identificar requerimientos
- ☸ Establecer objetivos alcanzables y claros
- ☸ Balancear las diversas necesidades para alcance, calidad, tiempo y costo.
- ☸ Adaptar las especificaciones, planes y acercamientos de las necesidades y expectativas de los stakeholders.

Por qué es importante gerenciamiento de proyectos (cont)

Boston, Massachusetts, April 23, 2009 - New Standish Group report shows more project failing and less successful projects.

The Standish Group's just-released report, "CHAOS Summary 2009," "This year's results show a marked decrease in project success rates, with 32% of all projects succeeding which are delivered on time, on budget, with required features and functions" says Jim Johnson, chairman of The Standish Group, "44% were challenged which are late, over budget, and/or with less than the required features and functions and 24% failed which are cancelled prior to completion or delivered and never used."



2009 Standish Chaos Report..

32% Successful (On Time, On Budget, Fully Functional)

44% Challenged (Late, Over Budget, And/Or Less than Promised Functionality)

24% Failed (Canceled or never used)

Personas involucradas en un proyecto

- ☼ Sponsor: Provee el dinero para el proyecto lo soporta.
- ☼ Customer. Provee el alcance, aprueba los cambios más allá de lo que ya fue aprobado. Diferente de usuario (quien va a usar)
- ☼ Project manager: Responsable del proyecto
- ☼ Project management office (PMO): Centraliza el gerenciamiento de proyectos, provee formatos, lecciones aprendidas, guía y puede proveer recursos. Permanece en el tiempo para contrarrestar la temporalidad de los proyectos.
- ☼ Comité de control de cambios (CCB): Es responsable por aprobar los cambios, integrado por el PM, Expertos técnicos, el sponsor, stakeholders.
- ☼ Gerentes funcionales: Administra los recursos de los departamentos. Puede controlar el trabajo técnico.

Que es un project manager (PM)

- ☼ Un project manager (PM) no es un dictador que dice a todo el mundo lo que debe hacer y cuando hacerlo.
- ☼ Un PM es un facilitador e integrador quien direcciona únicamente lo que necesita hacerse para gerenciar el proyecto.
- ☼ El Pm crea los planes a partir de los detalles descritos en la carta del proyecto y el alcance, y administra la ejecución del proyecto entero mientras realiza un balance entre las demandas de los diferentes stakeholders de alcance, tiempo, costo, riesgo, calidad y satisfacción del cliente.
- ☼ Un PM es una persona de servicio, facilitador e integrador.
- ☼ Un PM no es necesariamente un especialista en el tema del proyecto, aporta conocimiento y experiencia metodológica.

Habilidades de un PM

- ☼ Influye en la organización para conseguir que las cosas sean hechas.
- ☼ Toma riesgos.
- ☼ Es innovador
- ☼ Genera ideas originales.
- ☼ Propone estándares.
- ☼ Organiza el proyecto, la gente y los procesos
- ☼ Clarifica objetivos.
- ☼ Planea el futuro.
- ☼ Liderazgo

- ☼ Prioriza y propone alternativas
- ☼ Resuelve el problema “real”
- ☼ Direcciona para lograr los objetivos
- ☼ Maneja relaciones.
- ☼ Resuelve conflictos y negocia.
- ☼ Motiva
- ☼ Comunicación efectiva
- ☼ Construye equipo
- ☼ Delega
- ☼ Recompensa desempeños

Habilidades necesarias para un miembro de equipo

- ☼ Trabajar hacia los objetivos del proyecto.
- ☼ Ser empoderado (tener claro lo que necesita ser hecho, cuando y como encaja dentro del proyecto)
- ☼ Encontrar mejores maneras de alcanzar los objetivos del proyecto.
- ☼ Entender el impacto de su trabajo sobre otros miembros del equipo del proyecto.
- ☼ Ser un experto en sus competencias
- ☼ Estar preparado para:
 - Decir la verdad
 - Preguntar por ayuda
 - Contribuir con ideas
 - Tomar responsabilidades
 - Rendir cuentas

Ambiente de desarrollo de un proyecto

- ☼ Todos los proyectos son planeados e implementados en un contexto social, económico y ambiental, y tienen impactos intencionados y no intencionados, positivos y negativos.
- ☼ El equipo del proyecto debe considerar el proyecto en su ambiente cultural, social, internacional, político, y físico.
- ☼ Ambiente cultural y social: El equipo necesita entender como el proyecto afecta a la gente y como la gente afecta el proyecto (Económico, demográfico, educacional, ético, etnico, y otras características)
- ☼ Ambiente internacional y político: Algunos miembros de equipos deben familiarizarse con leyes e impuestos locales, regionales, nacionales, internacionales, así como clima político que pueda afectar el proyecto.
Diferencias horarias, días festivos, reuniones presenciales, entre otros.

Ambiente de desarrollo de un proyecto (cont)

☀ Ambiente físico: un proyecto que pueda afectar el medio ambiente, requiere personas que conozcan sobre este aspecto, tanto por lo que pueda afectar el proyecto como lo que el proyecto pueda afectar.

Triple restricción

- ☼ Es común escuchar que un PM debe manejar diferentes cosas para cumplir con el proyecto.
- ☼ La “triple restricción “ es utilizada para evaluar el impacto de las demandas y requerimientos sobre el proyecto.
- ☼ Un cambio que impacte uno de los componentes de la “triple restricción” deberá ser evaluado sobre los otros componentes.

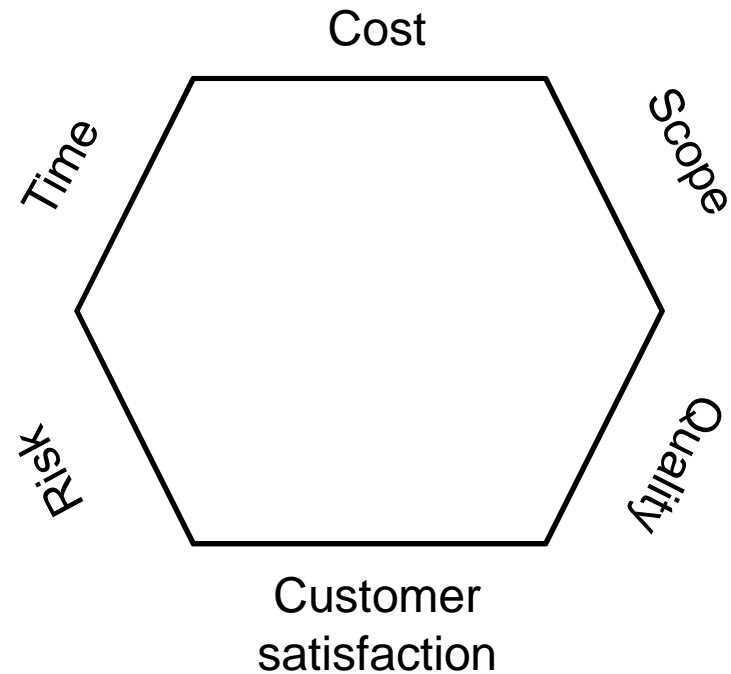
Triple restricción

☼ Los componentes tradicionales de la triple restricción han sido Alcance (scope), Tiempo (time) y costo (cost).



☼ Bajo el concepto de gerenciamiento de proyectos se genera un nuevo concepto de “triple restricción” que incluye calidad, riesgo y satisfacción del cliente o stakeholder.

Doble-triple restricción



🌀 El “customer” representa al usuario o stakeholder, quien tiene necesidades, deseos y expectativas, que deben ser cubiertos en los requerimientos que se convierten en especificaciones para el proyecto.

Que es un proyecto exitoso

Un proyecto exitoso es aquel que completa todo su alcance:

- ⚙️ A tiempo.
- ⚙️ Dentro del presupuesto.
- ⚙️ Con un nivel aceptable de calidad.
- ⚙️ Con un nivel aceptable de riesgo.
- ⚙️ Con satisfacción de los stakeholders.

Aceptable: Criterios objetivos de aceptación

Problemas comunes en proyectos

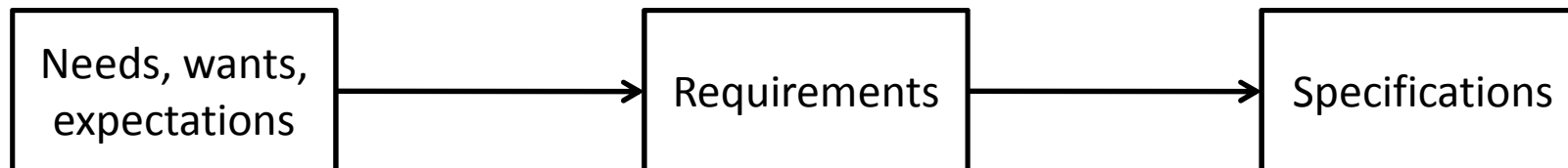
- ☼ Manejo de las expectativas de los stakeholders
- ☼ Recursos no dedicados.
- ☼ Tiempo insuficiente.
- ☼ Desbordamiento del alcance (Scope creep) (“Ya qués”).
- ☼ Cronogramas no realistas.
- ☼ Comunicación pobre.
- ☼ Persecución permanente de miembros del equipo.
- ☼ Cambios permanentes en el proyecto.
- ☼ Definición pobre de los objetivos del proyecto
- ☼ Coordinación de múltiples proyectos
- ☼ Desconocer si el proyecto se encuentra con inconvenientes.

Que debe saber un PM para evitar problemas

- ☼ Como determinar si tiene uno o varios proyectos.
- ☼ Como planear un proyecto.
- ☼ Donde enfocar los esfuerzos cuando el proyecto está en desarrollo.
- ☼ Como incluir todos los stakeholders y administrar sus requerimientos permanentes.
- ☼ Como medir para asegurar que el proyecto está sobre su plan.
- ☼ Como es diferente administrar un proyecto cuando se utiliza gerenciamiento de proyectos profesional

Stakeholders

- ☼ Son personas y organizaciones que están activamente involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden ser afectados como resultado de la ejecución del mismo.
- ☼ Es alguien que se puede ver impactado de manera positiva o negativa por el proyecto.
- ☼ Es alguien que puede ejercer influencia sobre los objetivos del proyecto y sus entregables.



- ☼ El equipo de proyecto debe identificarlos, determinar sus requerimientos y expectativas, y administrar su influencia con relación a los requerimientos.

Stakeholders

- ☼ Los stakeholders tienen diversos niveles de responsabilidad y autoridad cuando están participando dentro del proyecto.
- ☼ Pueden cambiar sobre el curso del ciclo de vida del proyecto.
- ☼ Stakeholder positivos son aquellos que normalmente se verían beneficiados con un proyecto exitoso y stakeholders negativos son aquellos que se verían afectados negativamente con un proyecto exitoso.

Stakeholders

- ☼ Stakeholders claves en todo proyecto son:
- ☼ PM
- ☼ Customer/usuario.
- ☼ Miembros de equipo de proyecto.
- ☼ Miembros del equipo de gerenciamiento del proyecto.
- ☼ Sponsor (Patrocinador).
- ☼ Personas o grupos con influencia sobre el proyecto.
- ☼ PMO (oficina de proyectos)

Gerenciamiento de stakeholders

☼ Gerenciar los stakeholders significa:

- ☼ Identificarlos: Ayuda a crear un proyecto mejor organizado que satisface los intereses de todos. Realizar cambios dentro del proyecto es mucho más costoso y duro que integrarlos desde el principio.
- ☼ Determinar todos sus requerimientos: no es fácil ni rápido pero el PM debe hacer todo el esfuerzo para obtener todos los requerimientos antes que el trabajo comience. No hacerlo puede significar cambios, demoras y posibles fallas.
- ☼ Determinar sus expectativas: Estas son cosas que los stakeholders esperan les sucedan. Todas las expectativas deben ser convertidas en requerimientos.
- ☼ Mantenerlos informados: Los requerimientos de comunicación con los stakeholders debe ser determinada temprano en el proyecto.
- ☼ Administrar su influencia: En relación con los requerimientos para asegurar un proyecto exitoso.

Ciclo de vida de un proyecto

☼ El PM o la organización pueden dividir los proyectos en fases para tener un mejor control sobre los mismos. Estas fases son conocidas como el ciclo de vida del proyecto.

☼ Hay diferentes tipos de ciclos de vida de proyectos dependiendo de la industria o preferencias de la empresa:

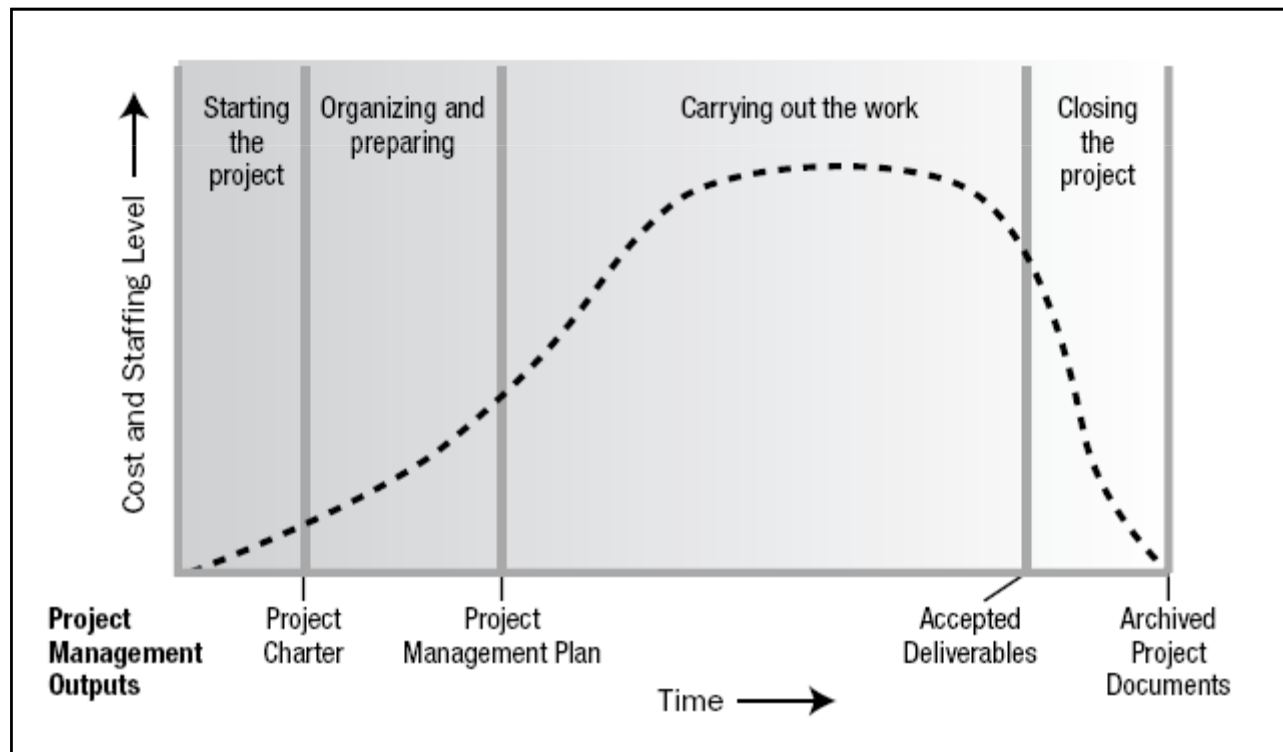
- Construcción: factibilidad, planeación, diseño, producción e inicio.
- Sistemas de información: Análisis de requerimientos, diseño de alto nivel, diseño detallado, codificación o programación, pruebas, instalación, conversión y salida en vivo.
- Gerenciamiento de proyectos: Iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

Ciclo de vida de proyectos (cont)

- ☼ Define las fases que conectarán el comienzo del proyecto con el final.
- ☼ La definición del ciclo de vida del proyecto ayuda al PM a identificar el estudio de factibilidad como la primera fase del proyecto o como un proyecto independiente.
- ☼ El ciclo de vida del proyecto generalmente define:
 - ☼ Que trabajo técnico debe hacerse en cada fase.
 - ☼ Cuando los entregables deben ser generados en cada fase.
 - ☼ Quien está involucrado en cada fase.
 - ☼ Como controlar y aprobar cada fase.

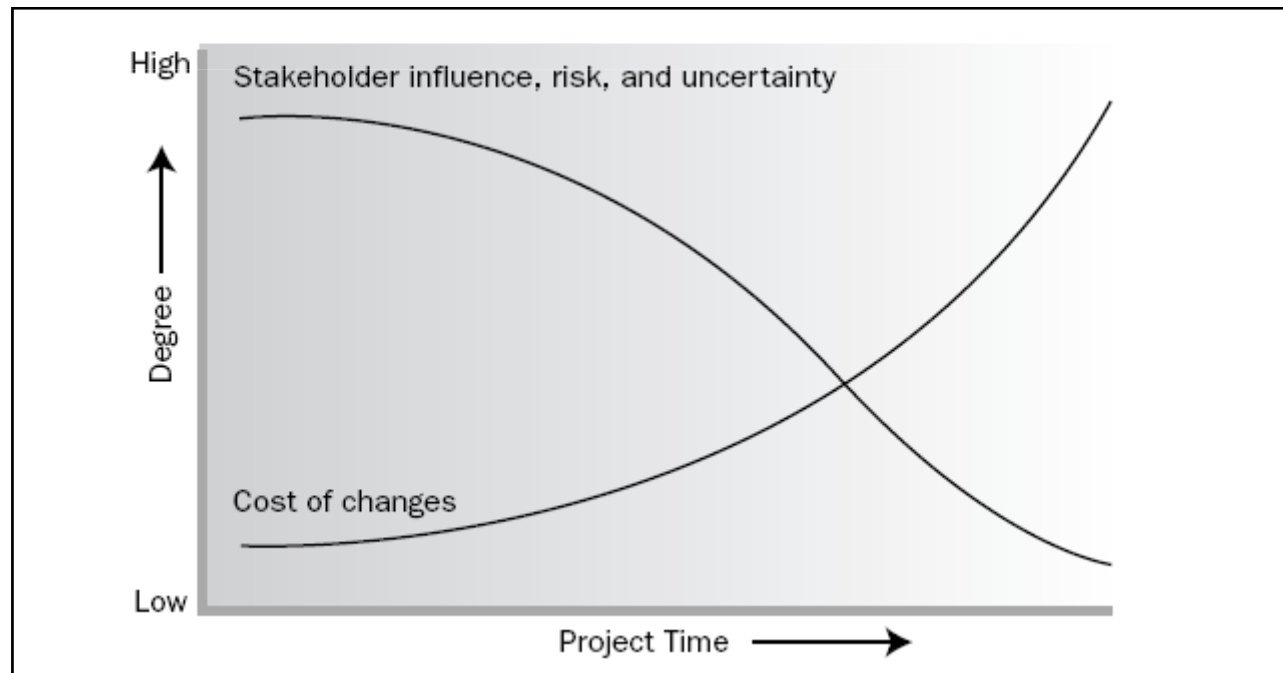
Características del ciclo de vida de proyectos

- ☼ Las fases generalmente son secuenciales y están definidas por alguna forma de transferencia de información técnica.
- ☼ Los costos y el personal es bajo al inicio del proyecto, tiene su mayor valor en las fases intermedias y cae rápidamente cuando se acerca a su final.



Características del ciclo de vida de proyectos

☀ La capacidad de los stakeholders para influir las características finales del producto del proyecto y el costo final del proyecto es alta durante el inicio y baja en la medida que el proyecto avanza. Contrario sucede con el costo de cambios y corrección de errores los cuales son bajos al inicio del proyecto y altos a medida que se avanza.



Características del ciclo de vida de proyectos

☼ El nivel de incertidumbre es muy alto y por esta razón, el riesgo de alcanzar los objetivos es mayor durante el inicio del proyecto. La certeza de completarlo aumenta en la medida que el proyecto avanza.