

# APUNTES GPR

## TEMA 4.- LAS PARTES INTERESADAS

### 1.-¿QUÉ SON LOS INTERESADOS?

Los **interesados** son los stakeholders, implicados y afectados. Son las personas, grupos u organizaciones que tienen interés o pueden afectar, ser afectados, o que perciben que pueden ser afectados por cualquier aspecto del proyecto.

Dos proyectos en apariencia iguales son distintos cuando las partes interesadas que están influenciando son distintas.

### 2.-TIPOS DE INTERESADOS

Hay dos **tipos de interesados**:

- **Conocedores**: pueden proporcionar impacto negativo o positivo y reciben impacto positivo o negativo.
- **Desconocedores**.

Los interesados pueden ser internos, conectados o externos. Éstos, a su vez, **varían** en base a su **intensidad** (ocasional o total) y dependiendo de la **fase del proyecto**. Debido a que son necesarios para el éxito de un proyecto, es crítico:

- Identificarlos.
- Gestionar sus expectativas.
- Conseguir su participación.

Implicados típicos de un proyecto:

- **Gobernanza o patrocinador**:
  - **Patrocinador del proyecto**: autoriza el proyecto, toma las decisiones ejecutivas y resuelve los problemas y conflictos que exceden la autoridad del director de proyecto.
  - **Comité de dirección o consejo**: contribuye al proyecto proporcionando una orientación experimentada al proyecto.
- **Organización del proyecto**:
  - **Director del proyecto**: lidera y gestiona las actividades del proyecto responsable de la finalización del proyecto.
  - **Equipo de dirección de proyecto**: da soporte al director del proyecto.
  - **Equipo del proyecto**: realiza las actividades específicas del proyecto.
- **Otros implicados**:
  - **Clientes**: especifican los requisitos del proyecto y aceptan los entregables.
  - **Proveedores**: suministran los recursos al proyecto.
  - **Oficina de proyectos**: da soporte a la gobernanza.

### 3.-EL JEFE DE PROYECTO Y LOS INTERESADOS

La investigación académica y el análisis de los desastres registrados en proyectos de alto perfil destacan la importancia de todos los interesados y la aplicación de un enfoque estructurado en su:

- Identificación.
- Priorización.
- Involucramiento.

La capacidad del director y el equipo del proyecto para identificar correctamente e involucrar a todos los interesados de manera adecuada puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. En la teoría de sistemas cada persona ve el sistema de forma distinta.

Las **tareas típicas del jefe de proyecto** son:

- Determinar sus requerimientos, interés en el proyecto y nivel de influencia.
- Establecer las expectativas de las partes interesadas y convertirlas en requerimientos.
- Evaluar los conocimientos y habilidades de las partes interesadas.
- Comunicar a las partes interesadas que requerimientos se van a cumplir y cuales no y hacerles saber el porqué.
- Involucrar a las partes interesadas asignándoles tareas, como por ejemplo ser responsable de un riesgo.
- Gestionar e influenciar la involucración de las partes interesadas en el proyecto.
- Usar a las partes interesadas como expertos.
- Asegurar que el proyecto comunica a las partes interesadas lo que necesitan y cuando lo necesitan.
- Involucrar a las partes interesadas cuando se precise en la gestión del cambio y su aprobación.

Esta materia se centra en lo qué debe hacer el gestor del proyecto para involucrar y comprometer a los interesados en las decisiones clave y actividades del proyecto, manteniéndolos informados. Se ha de buscar el consenso en objetivos, requisitos, entregables, restricciones, procesos a aplicar, lecciones aprendidas.

### 4.-PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Hay **dos procesos de gestión de los interesados**:

- **Identificación de las partes interesadas:** identificación de todas las personas y organizaciones impactadas por el proyecto, analizar sus expectativas e impacto en el proyecto.
- **Gestionar las partes interesadas:** desarrollar las adecuadas estrategias para gestionarlas. Debe focalizarse en la comunicación con las partes interesadas de manera que estén involucradas de manera continua en el desarrollo del proyecto.

## TEMA 4.1.- PROCESO: IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

### 1.-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Consiste en que al inicio del proyecto:

- Se identificarán todas las personas y organizaciones relevantes impactadas por el proyecto.
- Se analizará y documentará toda la información significativa relativa a sus intereses, participación, interdependencias y posible impacto en el éxito del proyecto. Tanto positivo como negativo.

El beneficio clave de este proceso es que permite al director de proyecto identificar el nivel apropiado en el que debe focalizarse en relación a cada parte interesada o grupo de partes interesadas.

La **ambigüedad tardía** explica que un punto ambiguo en el documento de requisitos supone una discrepancia con los interesados.

Si nos olvidamos de un interesado, éste ejercerá todo su poder para que se tengan en cuenta sus necesidades. Sin embargo, cuanto más tarde se incorpora un requisito este resulta más costoso de implementar. De modo que es peor olvidar a un interesado, que olvidar un requisito.

Las entradas de este proceso son el **encargo del proyecto y organigrama del proyecto**. Una vez terminado este proceso, se habrá creado el **registro de partes interesadas**.

### 2.-HERRAMIENTAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE IMPLICADOS

Las **herramientas para la identificación de implicados** son:

- **Juicio de expertos:** para asegurar obtenemos una lista extensa y completa de los interesados.
- **Reuniones:** para entender a los principales interesados, intercambiar información sobre roles, intereses conocimientos y posicionamiento general de cada interesado.
- **Técnica de análisis de interesados:** modelo de clasificación y priorización de los grupos de interesados en función de: la influencia, el interés, expectativas, capacidades, etc.
- **Representación de datos:** mapeo/representación de interesados.

### 3.-MODELOS DE CLASIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN

Con el propósito del proyecto en mente se identifican los grupos de interés, en relación a:

- Intereses.
- Expectativas.
- Actitudes (apoyo al proyecto).
- Las relaciones que tienen con el proyecto.

- Las relaciones con otras partes interesadas.
- Las coaliciones y alianzas que se pueden construir para asegurar el éxito del proyecto.
- Los momentos y la forma en que influenciarlas en cada etapa del proyecto.

Los interesados pueden mostrar una combinación de:

- **Interés:** una persona o grupo puede verse afectado por una decisión relacionada con el proyecto o sus resultados.
- **Derechos** (derechos legales o morales).
- **Propiedad:** tienen un título legal de un activo o una propiedad.
- **Conocimiento:** que puede beneficiar al proyecto.
- **Contribución:** provisión de fondos u otros recursos, incluidos recursos humanos, o prestación de apoyo de formas más intangibles.

Podemos agrupar estos interesados en base a (+ o -):

- **Interesados:** muestran interés por mantenerse informados de lo que sucede.
- **Poder:** nivel de autoridad del implicado.
- **Influencia:** nivel de participación activa en el proyecto.
- **Impacto:** capacidad del implicado para generar cambios.

#### 4.-MAPEO/REPRESENTACIÓN DE IMPLICADOS

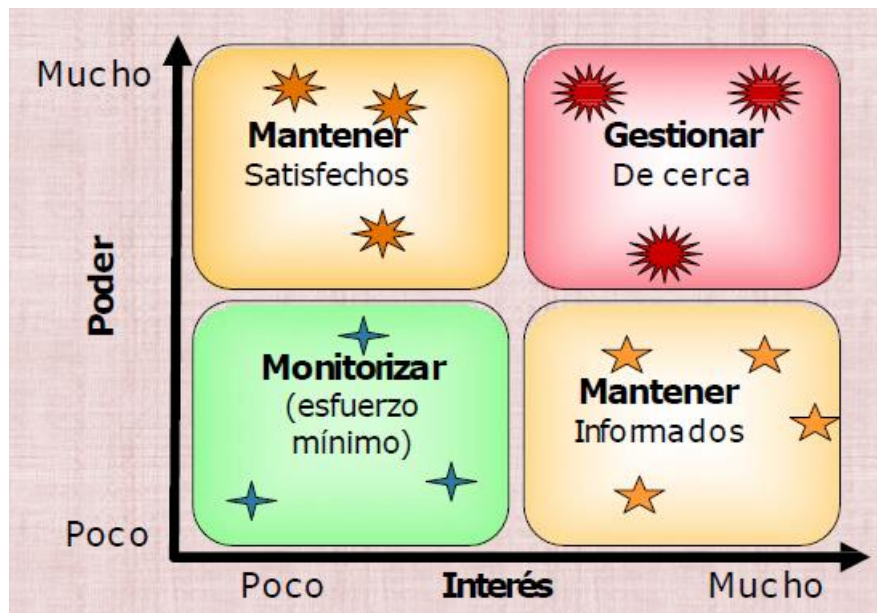
Pasos:

1. Hacer una lista de todos los interesados: preguntar a los interesados principales que ya conocemos.
2. Identificar el impacto o apoyo que cada interesado podría generar: priorizar estrategias de respuesta comunes.
3. Evaluar la posible reacción: fomentar respuestas positivas, mitigar respuestas negativas.
4. Planificar apoyo: como mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos.

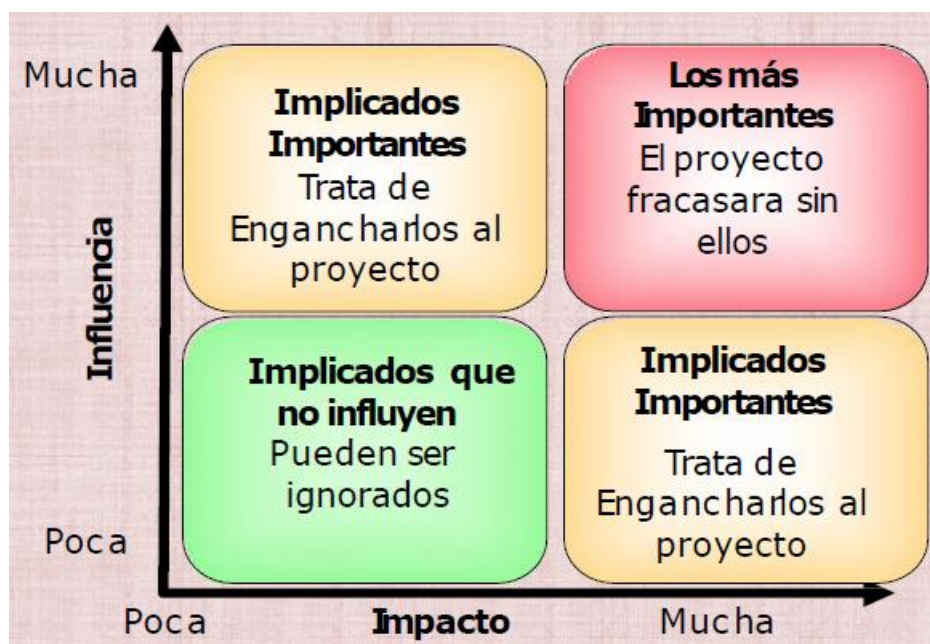
El **mapeo/representación de implicados** es la base para analizar el impacto o apoyo que podrían generar y clasificarlos en:

- Matriz Poder-Interés.
- Matriz Poder-Influencia.
- Matriz Influencia-Impacto.
- Modelo de Prominencia: análisis en base a poder, urgencia y legitimidad.

Matriz de Poder/Interés:



Matriz de Influencia/Impacto:



### Modelo de prominencia:



## 5.-FORMATO DE REGISTRO DE IMPLICADOS

[illegible]

# TEMA 5.- LAS COMUNICACIONES

## 1.-LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Según PMBOK, la **gestión de la comunicación** en un proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar una planificación oportuna y apropiada de esta comunicación, así como una correcta selección de los datos a comunicar, los procesos de creación, distribución, almacenamiento, recuperación, control y seguimiento de dicha comunicación y la disposición final de la información del proyecto. Son los procesos necesarios para tratar la información relevante del proyecto:

- **Planificándola.**
- **Gestionándola.**
- **Distribuyéndola.**

La **comunicación eficaz** crea un puente entre las diversas partes interesadas que afectan o influyen en la ejecución del proyecto o resultado y pueden tener:

- Diferentes orígenes culturales y organizaciones.
- Diferentes niveles de experiencia.
- Diferentes perspectivas e intereses.

La gestión de las comunicaciones trata de sistematizar el establecimiento y gestión de los canales de comunicación que se generan a lo largo del proyecto.

## 2.-JEFE DE PROYECTO Y COMUNICACIÓN

El jefe del proyecto es el responsable del proyecto y debe liderar activamente el proceso de gestión de la comunicación teniendo en cuenta:

- ¿Cuáles son las partes interesadas del proyecto?
- ¿Qué información se ha de distribuir a estas partes interesadas, cuando y a través de qué medio?
- Ha de facilitar una comunicación abierta y honesta tanto con el equipo de proyecto como con la gerencia y las partes interesadas.
- Debe controlar la efectividad de la comunicación.
- Ha de gestionar las **peticiones de información ad-hoc** que surjan, diseñando previamente el procedimiento de recepción y tratamiento de las mismas, que se comunicará a las partes interesadas del proyecto, con el fin de gestionar las expectativas de estos grupos.
- Debe gestionar la aprobación y la aplicación de las medidas correctivas que se consideren necesarias para la mejora o adecuación de las comunicaciones.

### 3.-DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN

**Dimensiones** a considerar:

- **Interna** (dentro del proyecto) / **Externa** (clientes, proveedores, otros proyectos, público).
- **Formal** (informes, minutas, reuniones de información) / **Informales** (conversaciones ad-hoc).
- **Vertical** (descendente y ascendente) / **Horizontal** (con sus compañeros).
- **Oficial** (hacia el gobierno) / **No oficial** (flexibles e informales).
- **Escrita** / **Verbal, no verbal** (lenguaje corporal).

Las **5 C's** de la comunicación:

- **Correcto**: gramática y ortografías correctas. Disminuye la credibilidad.
- **Conciso**: eliminación del exceso de palabras. Reduce las oportunidades de malinterpretar.
- **Claro**: dirigidos a las necesidades del lector. Tendrán en cuenta el mensaje.
- **Coherente**: flujo de ideas lógico, uso de “marcadores” como una introducción, resúmenes de ideas.
- **Controlado**: el flujo controlado de palabras e ideas (gráficos).

### 4.-PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Los **procesos de la gestión de la comunicación** son tres:

- **Planificar las comunicaciones**: determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto y define cómo abordar las comunicaciones. Tiene en cuenta los activos disponibles de la organización.
- **Distribuir la información**: poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo con el plan establecido. Creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación de la información del proyecto de acuerdo con el plan.
- **Gestionar las comunicaciones**: asegurar que las necesidades de información de las partes interesadas del proyecto están siendo cubiertas, pero además que los problemas detectados en la comunicación se están resolviendo en el momento en que se presentan.

### 5.-INTERACCIÓN CON OTROS GRUPOS DE MATERIAS

El proceso de gestión de la comunicación interactúa con el resto de los grupos de la materia definidos, ya que ha de ser un vehículo para la adecuada distribución de la información que en ellos se genera. La gestión de la comunicación debe ser la autopista que permite que las salidas principales de los distintos grupos de procesos, que son entradas en otros, lleguen a las partes interesadas adecuadas en el momento preciso.



## TEMA 5.1.- PROCESO: PLANIFICAR LAS COMUNICACIONES

### 1.-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La **descripción del proceso** determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto y define cómo abordar las comunicaciones. En cada proyecto varían estas necesidades de información, así como los métodos de distribución que se van a emplear. Tiene en cuenta los activos disponibles de la organización:

- Comienza al principio de la planificación del proyecto.
- Continúa con análisis e identificación de audiencias e información.
- Se revisa periódicamente, para asegurar la eficacia a lo largo de todo el proyecto.

Tan importante es el **envío de esta comunicación**, como **lograr el feed-back** de que nuestros interlocutores han recibido el mensaje y entendido aquello que queremos comunicar, por lo que es fundamental diseñar así mismo controles a ese respecto También es un factor de éxito la **adecuada comunicación de las directrices del proyecto**. Puede incluir aspectos tales como

- Las políticas, procesos y metodologías que se utilizarán en el mismo
- Los niveles de autoridad en el proyecto.
- Las responsabilidades de las partes interesadas del proyecto.
- La forma de comunicar asuntos de interés o riesgos detectados.
- La definición de la estructura de la gestión.

Es necesario tener en cuenta que múltiples factores relacionados con el entorno del proyecto, para el diseño de la comunicación:

- **Factores externos** (a la propia organización):
  - Socio económicos.
  - Geográficos políticos.
  - Regulatorios.
  - Tecnológicos o ecológicos.
- **Factores internos:**
  - Estrategia.
  - Tecnología disponible.
  - Madurez.
  - Disponibilidad de recursos, así como cultura de la organización y por supuesto, su estructura.

Las **entradas** de este proceso son los **planes del proyecto**, el **registro de las partes interesadas**, la **descripción de las funciones** y los **cambios aprobados**. El documento de **salida** será el **plan de comunicaciones**.

## 2.-HERRAMIENTAS PARA ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Las herramientas para elaborar el plan de comunicación son:

- **Juicio de expertos.**
- **Reuniones.**
- **Análisis de requisitos de comunicaciones:**
  - Determina las necesidades de información de los interesados.
  - Comunicar información que contribuya al éxito.
  - Determina y delimitar quién se comunicará con quién.
  - Utilizamos: los organigramas, registro de interesados y de la estrategia de gestión de los interesados.
- **Tecnología de las comunicaciones.** Entre los factores a tener en cuenta, tenemos: la urgencia, la disponibilidad de la tecnología, el personal, la duración del proyecto, el entorno del proyecto, etc.
- **Métodos de comunicación:**
  - Comunicación interactiva.
  - Comunicación de tipo “push” (enviado).
  - A receptores específicos.
  - Cartas, memorandos, informes, los correos electrónicos, los faxes, los correos de voz, los comunicados de prensa, etc.
  - Comunicación de tipo “pull” (obtenido).
  - Servidores de contenido.
- **Habilidades interpersonales y de equipo:**
  - Evaluación de estilos de comunicación.
  - Conciencia política.
  - Conciencia cultural.

## 3.-EL PLAN DE COMUNICACIÓN

El **plan de comunicaciones** define las expectativas de información acordadas y ha de ser accesible por las partes interesadas a lo largo de todo el proyecto. Para cada perfil de las partes interesadas registradas:

- Información del proyecto que se les proporcionará.
- Frecuencia con la cual se les hará llegar dicha información.
- Forma en la que se comunicará la información definida por perfil de parte interesada.

Este plan **define**:

- **Requisitos de comunicación:** información a comunicar, motivo, plazo y frecuencia.
- **Personas responsables de:** comunicar, autorizar, receptoras, escalación.
- **Métodos o tecnologías utilizados, recursos asignados.**
- **Método para actualizar y refinar, a medida que el proyecto avanza.**
- **Glosario de la terminología común.**
- **Diagramas de flujo de la información que circula en el proyecto.**
- **Restricciones en materia de comunicación.**
- **Pautas y plantillas.**

#### 4.-EJEMPLO FORMATO

Rol	Información	Periodicidad	Forma de Comunicación	Feed-back
Miembros del Comité de Seguimiento el Proyecto.	-Estado del Proyecto. -Riesgos detectados. -Plan de Contingencia a emplear en cada caso.	Mensual	Reunión presencial	Comprobación según las decisiones adoptadas en la reunión.
Miembros del Equipo de Proyecto.	-Acciones realizadas la semana anterior. -Acciones planificadas para la semana siguiente. -Modificaciones aprobadas al alcance inicial.	Semanal	Informe vía mail.	Puntos de control telefónicos a los responsables de las tareas de las acciones planificadas en la semana siguiente.
Proveedor seleccionado para el proyecto.	-Revisión el estado del proyecto. -Modificaciones aprobadas al alcance inicial.	Semanal	Reunión Virtual.	Punto de control telefónico durante la semana de trabajo planificado.

# TEMA 6.- LOS RECURSOS

## 1.-LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La **Gestión de los Recursos** comprende los procesos relacionados con la identificación y adquisición de los recursos que son necesarios para llevar a buen término el proyecto. Entre los recursos, de naturaleza tan variada como los mismos proyectos, comprendemos

- Recursos Humanos especializados.
- Instalaciones.
- Equipamiento.
- Materiales.
- Materias Primas.
- Herramientas.
- Infraestructura.
- Servicios.
- Suministros.
- Presupuesto o Fondos.

La gestión de los recursos comienza ya desde la **fase de Inicio del proyecto** puesto que incluye a los componentes del mismo equipo del proyecto, y éste ha de ser definido en una fase lo más temprana posible.

No debemos olvidar que la **Gestión de los recursos** guarda una estrecha relación con la **Gestión de las Comunicaciones** la de las partes interesadas y la de las **Adquisiciones**.

La correcta estimación de recursos pasa por una adecuada y **completa definición del alcance del proyecto**. Una lista de actividades detallada nos dejará más claro los recursos necesarios para el proyecto.

Si esta lista de actividades es incompleta **se pueden crear sobrecostes inesperados** por tener que incorporar los recursos de las actividades olvidadas.

La gestión de recursos también está relacionada con la **gestión del tiempo y con adecuado secuenciamiento de las actividades**. De esta sabremos en qué momento de proyecto necesitaremos o dejaremos de necesitar los recursos.

Para que la **gestión de las Adquisiciones** de los recursos del proyecto se pueda realizar adecuadamente, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- La correcta definición de esos recursos, en características y cantidades.
- El momento del ciclo de vida del proyecto, así como el período de la línea temporal del mismo, en el que dichos recursos serán necesarios, y, asimismo, el momento temporal en que dejarán de serlo y deberán ser retirados del proyecto.

## 2.-ROLES INVOLUCRADOS

Los roles involucrados son:

- **Jefe de Proyecto (Project Manager).** Es el responsable del proyecto y debe participar activamente en el proceso de la gestión de Recursos de la siguiente forma: **conoce el alcance, los recursos para completarlo, reparte roles y se asegura del rendimiento del equipo del proyecto (es el LIDER).**
- **Jefe de adquisiciones (Procurement Manager).** Como responsable de las adquisiciones debe ayudar al jefe de proyecto en: **la adquisición de recursos y en las negociaciones con los proveedores.**
- **El propio equipo del proyecto.** Deben colaborar con el jefe del proyecto para informarle de: **la evolución del mismo (nivel de rendimiento), así como posibles incidencias.**
- **Directores funcionales de departamentos externos.** Son los responsables de los departamentos que, aun siendo externos al proyecto, **ceden temporalmente sus recursos** para que sean utilizados en él. Además, pueden aportar **juicio experto** cuando sea necesario.
- **Director de recursos humanos.** Es el **responsable de la selección de personal humano** en la empresa y, además de sus responsabilidades propias puede: colaborar como experto en la construcción y mantenimiento del equipo a lo largo del proyecto y **ayudar al jefe de Proyecto en las necesidades específicas de formación complementaria** que necesite el equipo de proyecto.
- **El patrocinador del proyecto.** Podría erigirse **mediador** entre el jefe de proyecto y los directores funcionales externos.

## 3.-PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Procesos:

- **Fase de inicio:**
  - **PROCESO: Establecer el equipo del proyecto:** en la fase inicial del proyecto se trata de adquirir los recursos para llevar a cabo el proyecto.
- **Fase planificación:**
  - **PROCESO: Estimar los recursos:** consiste en la determinación de los recursos necesarios para cada actividad de la lista de actividades del proyecto.
  - **PROCESO: Definir la organización del proyecto:** su propósito es el de asegurar el compromiso necesario de todas las partes implicadas en el proyecto. Define claramente papeles, responsabilidades y autoridades en los niveles apropiados de la EDT.
- **Fase de implementación:**
  - **PROCESO: Desarrollar el equipo del proyecto:** tenemos que encontrar formas de mantener o mejorar el rendimiento y la buena interacción entre los miembros del equipo de manera continuada, así como mantener a nuestro equipo motivado.

- **Fase de control:**
  - **PROCESO: Controlar los recursos:** consiste en asegurarse de que los recursos requeridos para llevar a cabo el trabajo del proyecto están disponibles y son asignados de la manera necesaria, para satisfacer los requisitos del proyecto.
  - **PROCESO: Gestionar el equipo del proyecto:** su propósito es el de optimizar el desempeño del equipo, aportar retroalimentación, resolver incidencias, fomentar la comunicación y coordinar cambios, para lograr el éxito del proyecto.

## TEMA 6.1.- PROCESO: ESTABLECER EL EQUIPO DEL PROYECTO

### 1.-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Nos hallamos en la Primera Fase del Proyecto, y una de las tareas del Jefe de proyecto en esta fase es la de adquirir los recursos necesarios para llevar a buen término el proyecto. Este proceso está relacionado con el proceso de Integración de Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, y se llevará a cabo cuando, con dicha Acta, el proyecto esté oficialmente establecido. Es decir, **una vez que el Director de Proyecto esté autorizado por el Sponsor para asignar recursos de la organización ejecutante (personal, materiales, fondos, etc.) a su proyecto**, dentro de lo establecido en dicha Acta de Constitución.

En la elección de personal han de tenerse siempre presentes los siguientes **factores**:

- **Disponibilidad.**
- **Capacidad.**
- **Experiencia.**
- **Interés.**
- **Coste.**

Los **documentos de entrada** para este proceso son:

- **Requisitos de recursos.**
- **Organigrama del proyecto.**
- **Disponibilidad de recursos.**
- **Descripción de roles.**
- **Factores ambientales.**
- **Activos en procesos de organización.**

Los **documentos de salida** son:

- **Asignaciones de personal:** la asignación a todas las actividades del proyecto de un equipo de personas para completarlas. Esto supone, también, en la mayoría de los casos, la realización de alguno o todos los siguientes:
  - Directorio del equipo del proyecto.
  - Memorando para cada uno de los miembros del equipo.
  - Nombres incluidos en ciertas partes del Plan de gestión del Proyecto.
- **Contratación de personal:** formalización de la relación entre el personal asignado y el proyecto mediante un contrato.
- **Calendario de recursos.**

### 2.-HERRAMIENTAS

Las herramientas son:

- **La asignación previa del equipo.**
- **La negociación:** bien con directores funcionales u otros directores de proyecto, bien con los proveedores de dichos equipos.
- **Adquisición del equipo de proveedores externo.**
- **Utilización de equipos virtuales.**

## TEMA 6.2.- PROCESO: ESTIMAR LOS RECURSOS

### 1.-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Este proceso forma parte de la **fase de Planificación del proyecto**. Consiste en la determinación de los recursos necesarios para cada actividad de la lista de actividades del proyecto. Deben registrarse los **atributos de cada recurso**:

- Origen.
- Unidades.
- Fechas de Inicio y Fin de utilización en el proyecto.

Está **muy relacionado con la gestión de tiempo y costes**. Este proceso **necesita que se hayan realizado previamente** los siguientes procesos:

- **Definición de las actividades de proyecto** (a partir de la EDT).
- **Secuenciación de dichas Actividades** o correcta localización temporal de cada una de las actividades de proyecto, teniendo en cuenta las relaciones de dependencia entre las mismas.

Los **documentos de entrada** de este proceso son:

- **Lista de actividades** (incluyendo descripción detallada de atributos de las mismas).
- **Planes del proyecto**.
- **Calendarios de recursos**.
- **Factores ambientales**.
- **Activos en procesos de organización**.

Los **documentos de salida** son:

- **Requisitos de recursos** (para cada actividad del proyecto).
- **Plan de recursos** (documento en que se detallan todos los recursos del proyecto).
- **Estructura de desglose de recursos**.

### 2.-HERRAMIENTAS PARA ESTIMAR LOS RECURSOS

Las herramientas serían:

- **Juicio de expertos**.
- **Análisis de alternativas**: existen diferentes formas de realizar una actividad podemos hacer o comprar.
- **Datos de estimación publicados**: existen índices de producción actualizados.
- **Software de gestión de proyectos**.
- **Estimación ascendente**: si la actividad es compleja desglosarla para identificar los perfiles profesionales requeridos.



### 3.-ASIGNACIÓN DE PERSONAS A ACTIVIDADES

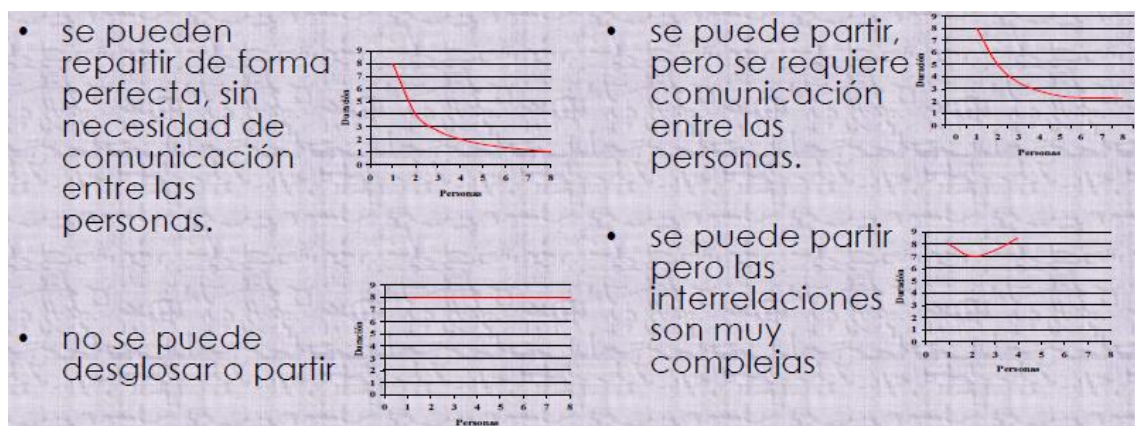
Las **capacidades de la persona** son:

- **El cognitivo (KAS, Knowledge Abilities Skill):**
  - Los conocimientos para realizar la actividad.
  - La capacidad de realizarla.
  - La experiencia sobre la materia.
- **El conativo (MAC, Motivation Attachment Confidence), voluntad:**
  - La motivación de la persona.
  - El compromiso que asumirá.
  - La seguridad que tiene en si.
- **Capital relacional:** red de contactos y uso en la actividad.

Dependiendo del **KAS** y **MAC**, tenemos:

- **Puede realizar el trabajo y quiere realizarlo.** Esto es lo **ideal**.
- **Puede realizar el trabajo y esta accede a realizarlo.** Habrá que pensar en otras actividades que motiven a la persona.
- **Puede realizar el trabajo, pero no está dispuesto a realizarlo.** Tenemos problemas, posiblemente nos encontremos en la última situación.
- **Puede ser formado para realizar el trabajo.** Supondrá gastar dinero para la formación, modificar la programación con la formación, estar dispuesto a la sobrecarga que suponga y afrontar el riesgo de que no funcione bien. Hay que tener en cuenta la curva de aprendizaje, ya que muestra la correlación entre la productividad en una habilidad o tarea realizada por una persona o equipo y la cantidad de veces o tiempo que dedica a realizarla.
- **No puede realizar el trabajo.** Si sucede esto, se tienen problemas serios. Habrá que identificar otras actividades a esta persona.

A una actividad podemos asignar una cantidad determinada de personas. Es de esperar que a mayor número de recursos (personas) la duración de la actividad se reduzca. Sin embargo, la proporción entre cantidad de personas asignadas a una actividad y el esfuerzo, no tienen siempre relaciones lineales. **Brooks propone una escala** para determinar esta relación:



## TEMA 6.3.- PROCESO: DEFINIR LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

### 1.-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Este proceso **también forma parte de la fase de Planificación del proyecto** Su propósito es el de asegurar el compromiso necesario de todas las partes implicadas en el proyecto

Define claramente **papeles, responsabilidades y autoridades en los niveles apropiados de la EDT** identifica a los miembros del equipo de proyecto, y suele reflejar también las políticas de la organización ejecutante relacionadas con el proyecto, así como responsabilidades para realizar los trabajos aprobados, gestionar el progreso y la asignación de recursos.

Los **documentos de entrada** de este proceso son:

- **Lista de actividades** (Incluyendo descripción detallada de atributos de las mismas).
- **Planes del proyecto.**
- **Calendarios de recursos.**
- **Factores ambientales.**
- **Activos en procesos de organización.**

Los **documentos de salida** son:

- **Descripción de roles:** descripción de la parte del proyecto de la cual cada persona está encargada. Deben quedar muy bien documentadas:
  - Responsabilidad.
  - Autoridad.
  - Límites.
  - Competencias necesarias.
- **Organigrama del proyecto:** representación gráfica de los miembros del equipo de proyecto y sus relaciones de comunicación.
- **Plan de dirección de personal:** plan incluido dentro del plan de recursos humanos del Proyecto, que documenta cuándo y cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. En este plan se tendrán en cuenta las siguientes características:
  - Cómo se realizará la adquisición de personal.
  - Calendarios de Recursos.
  - Plan de liberación del personal.
  - Necesidades de formación.
  - Reconocimiento y Recompensas.
  - Cumplimiento de Normativas, Convenios Colectivos de trabajo, etc.
  - Seguridad y Prevención de Riesgos.

## 2.-HERRAMIENTAS

Las herramientas serían:

- **Diagramas Jerárquicos:**
  - **Estructura de Desglose de la Organización (EDO).** Similar a la EDT pero estructurada según los departamentos, unidades o equipos existentes de una organización, con las actividades del proyecto o los paquetes de trabajo enumerados para cada departamento.
- **Diagrama Matricial de Asignación de Responsabilidades (RAM):** muestra las **relaciones** entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto, es decir, muestra **todas las actividades** asociadas con una persona y **todas las personas** asociadas con una actividad. Pueden tener varios niveles:
  - **Nivel superior:** nombra los grupos responsables de cada paquete de trabajo.
  - **Nivel inferior:** dentro del grupo, designa roles, responsabilidades y niveles de autoridad para cada actividad del paquete de trabajo

Un ejemplo de Matriz RAM es el **diagrama RACI**:

- **Responsible (R):** Persona responsable
  - **Accountable (A):** Persona que rinde cuentas
  - **Consulted (C):** Persona consultada
  - **Informed (I):** Persona informada
- 
- **Formatos tipo texto:** información sobre aspectos tales como responsabilidades, autoridad, competencias y calificaciones. Descripciones de cargos o puestos: definición del tipo de persona que se necesita, demuestra la relación entre las actividades a realizar y los atributos personales para llevarlas a cabo Describe el trabajo y las cualidades necesarias para hacerlo bien.
  - **Creación de relaciones de trabajo:** interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización, industria o ambiente profesional. Puede tener un alto impacto sobre las estrategias de dirección del personal, sobre todo al inicio del Proyecto.
  - **Teoría de la organización:** información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización. Las respuestas individuales, el desempeño individual y las características de las relaciones personales varían en función de la organización