



---

## Semestre i

Evaluación y administración de proyectos

**Profesor: Gerardo Javier Alanis Funes**

## Estrategia de la organización y selección de proyectos

- La estrategia se pone en practica a través de proyectos.
- En otras palabras, cada proyecto debe tener un enlace claro con la estrategia de la organización.

## Estrategia de la organización y selección de proyectos

- ¿De dónde viene este proyecto?
- ¿Debería dejar de trabajar en este proyecto y comenzar uno nuevo?
- ¿Por qué estamos haciendo este proyecto?
- ¿Por qué todos estos proyectos deben ser de máxima prioridad?
- ¿De donde vamos a obtener los recursos que necesitamos para realizar este proyecto?

## Estrategia de la organización y selección de proyectos

- ¿Por qué los administradores de proyecto necesitan entender de estrategia?



## Estrategia de la organización y selección de proyectos

### **Si no lo hacen:**

- Se centraran en problemas o soluciones que tienen poca importancia estratégica.
- Se enfocaran en el cliente inmediato y no en todo el mercado y cadena de valor.
- Darán excesiva importancia a la tecnología como fin en sí misma, lo cual resultará en proyectos que se extravían al buscar tecnología exótica que no encaja en la estrategia o en la necesidad del cliente.
- Intentaran resolver todos los problemas que les plantee el cliente con un producto o un servicio, en lugar de centrarse en 20 por ciento con 80 por ciento del valor (Ley de Pareto).
- Se engancharan en una búsqueda interminable de la perfección por la que nadie se preocupa, excepto el equipo del proyecto.

## El proceso de administración estratégica: una visión general

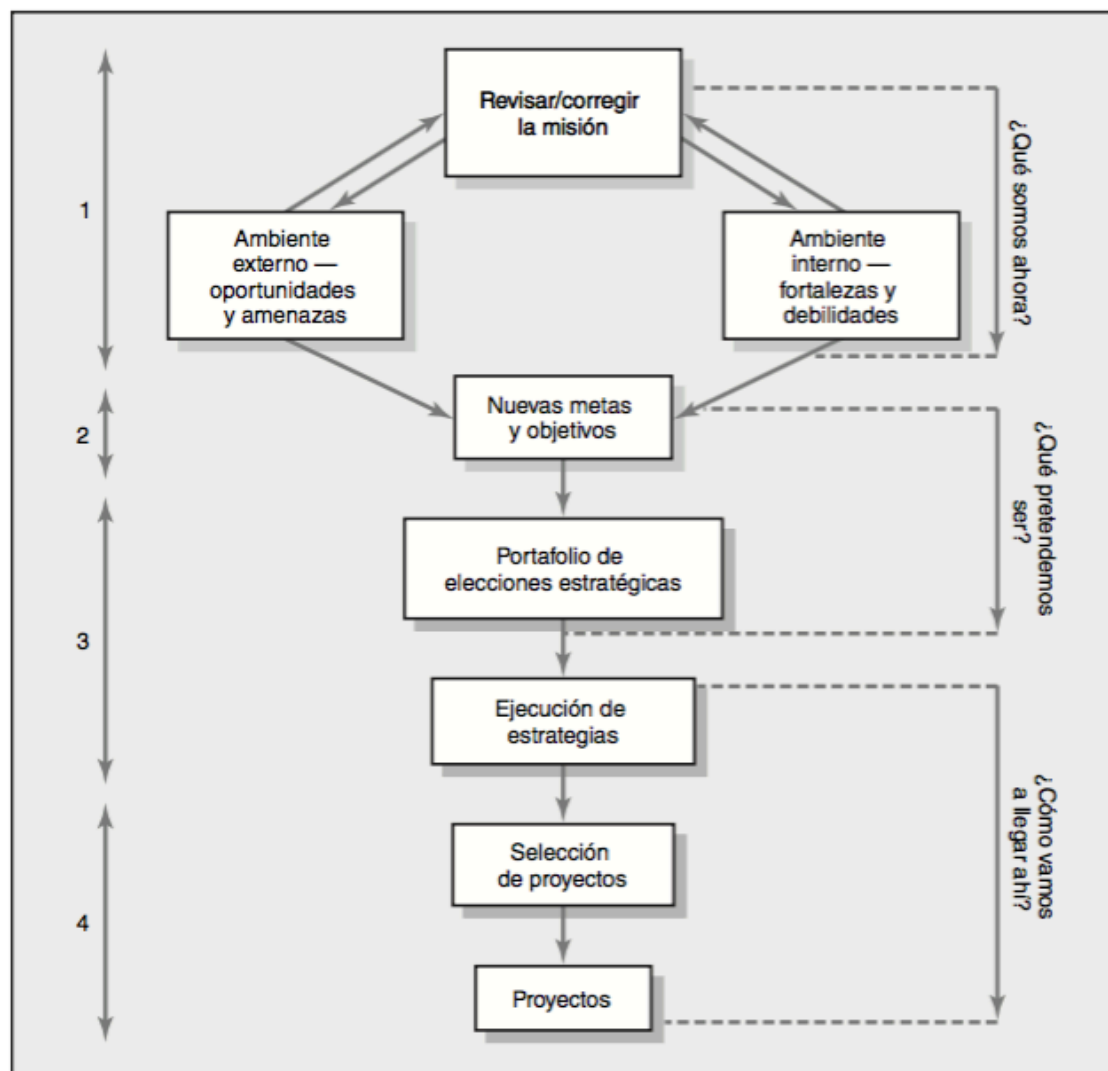
La **administración estratégica** es el proceso de valorar “qué somos” y de decidir e implementar “lo que intentamos ser y cómo vamos a llegar ahí”.

La estrategia describe cómo intenta una organización competir con los recursos disponibles en el ambiente actual y en el que se percibe hacia el futuro.

## Cuatro actividades del proceso de administración estratégica

- 1.Revisar y definir la misión de la empresa.
- 2.Establecer metas y objetivos de largo plazo.
- 3.Analizar y formular estrategias para alcanzar objetivos.
- 4.Llevar a cabo estrategias a través de los proyectos.

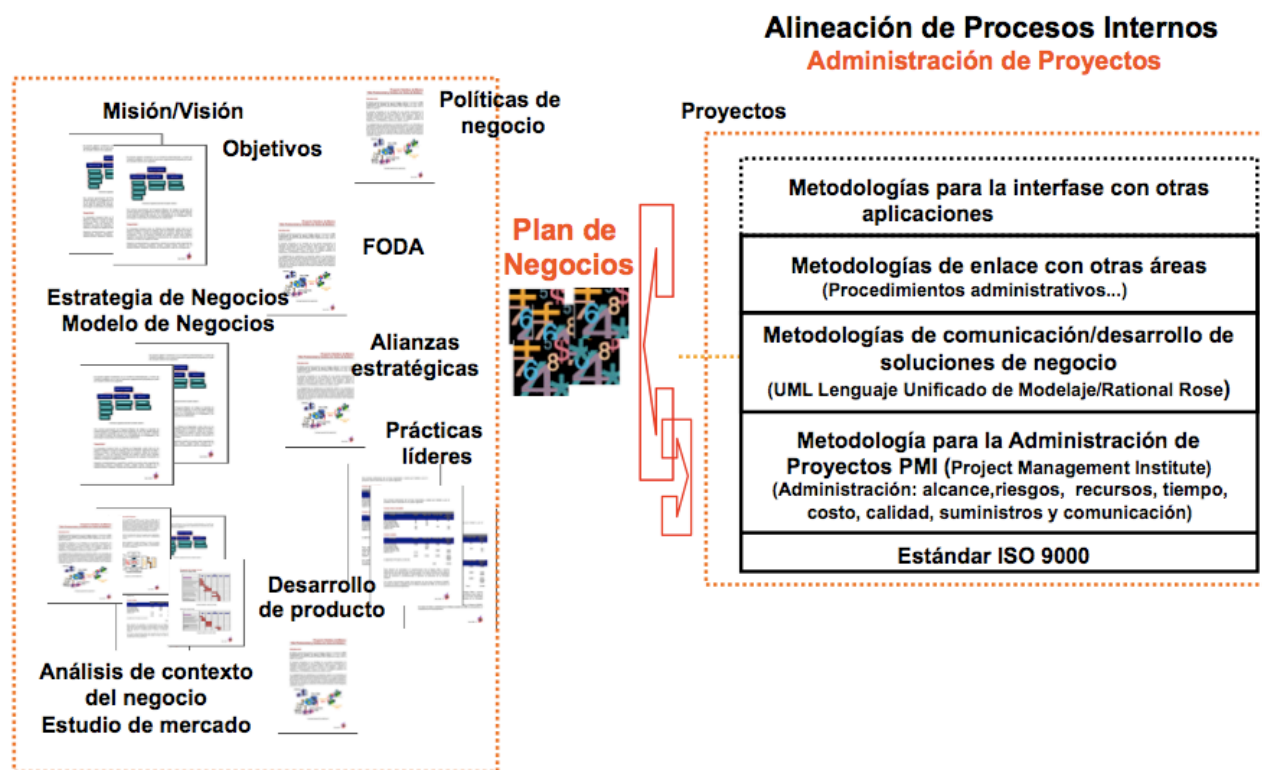
## Proceso de administración estratégica





# Enfoque integrador

- La integración de los proyectos con el plan estratégico de la organización.
- Integración con los procesos de gestión de los proyectos actuales.



# Evaluación del proyecto

La evaluación debe basarse en criterios:

- Estratégicos (Organizacionales)
- Técnicos
- Económicos
- De riesgos

## Elaboración de propuesta

**Documento formal** en el que se determina un **bosquejo de desarrollo**, así como su **factibilidad**:

- económica,
- técnica y
- administrativa.

## Elaboración de propuesta

- Responsabilidades del cliente.
- Penalidades/Recompensas por tiempos de entrega.
- Administración de riesgos.
- Cambios de requerimientos.
- Otros requerimientos especiales.
- Aspectos administrativos y de gestión.

# Elaboración de propuesta

Fecha _____	Número _____															
<p>Título del proyecto _____</p> <p>Gerente responsable _____ Gerente de proyecto _____</p>																
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> _____</td> <td><input type="checkbox"/> Apoyo general</td> <td><input type="checkbox"/> Calidad</td> <td><input type="checkbox"/> Legal</td> <td><input type="checkbox"/> Producto nuevo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> _____</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> <td><input type="checkbox"/> Reducción de costos</td> <td><input type="checkbox"/> Reemplazo</td> <td><input type="checkbox"/> Capacidad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> _____</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Apoyo general	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Legal	<input type="checkbox"/> Producto nuevo	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Reducción de costos	<input type="checkbox"/> Reemplazo	<input type="checkbox"/> Capacidad	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Apoyo general	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Legal	<input type="checkbox"/> Producto nuevo												
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Reducción de costos	<input type="checkbox"/> Reemplazo	<input type="checkbox"/> Capacidad												
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____												
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> <td>¿El proyecto requerirá más de 500 horas de trabajo?</td> </tr> <tr> <td>Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> <td>¿El proyecto es un esfuerzo de una sola vez? (no se presentará sobre bases regulares)</td> </tr> <tr> <td>Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> <td>¿La propuesta de proyecto fue revisada por el gerente de producto?</td> </tr> </table>		Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿El proyecto requerirá más de 500 horas de trabajo?	Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿El proyecto es un esfuerzo de una sola vez? (no se presentará sobre bases regulares)	Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿La propuesta de proyecto fue revisada por el gerente de producto?									
Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿El proyecto requerirá más de 500 horas de trabajo?															
Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿El proyecto es un esfuerzo de una sola vez? (no se presentará sobre bases regulares)															
Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿La propuesta de proyecto fue revisada por el gerente de producto?															
<p style="text-align: center;"><b>Definición del problema</b></p> <p>Describe el problema/oportunidad.</p> <p>_____</p>																
<p style="text-align: center;"><b>Definición de las metas</b></p> <p>Describe la meta del proyecto.</p> <p>_____</p>																
<p style="text-align: center;"><b>Definición de los objetivos</b></p> <p>Desempeño: cuantifique los ahorros/beneficios que usted espera del proyecto.</p> <p>_____</p> <p>Costo: horas de mano de obra, materiales, métodos, equipo.</p> <p>_____</p> <p>Programa: duración general en meses.</p> <p>_____</p>																

# Elaboración de propuesta

¿Cuáles son los tres principales riesgos de este proyecto?			
1.			
2.			
3.			
¿Cuáles son las probabilidades de que se den los riesgos indicados arriba?	0 a 1.0 ninguna alta	Riesgo 1 por encima de	
		Riesgo 2 por encima de	
		Riesgo 3 por encima de	
¿Cuál es el efecto en el éxito del proyecto si se presentan estos riesgos?	0 a 10 ninguna alta	Riesgo 1 por encima de	
		Riesgo 2 por encima de	
		Riesgo 3 por encima de	
¿Recursos disponibles? _____ Sí _____ No			

Estado actual del proyecto	
Fecha de inicio _____	Fecha calculada de terminación _____
Estado: <input type="checkbox"/> Activo <input type="checkbox"/> En espera	
Actualización:	

Acción del equipo de prioridades <input type="checkbox"/> Aceptado <input type="checkbox"/> Devuelto	
<input type="checkbox"/> Descubrimiento: no se ha definido el proyecto	<input type="checkbox"/> Enviar copia a: _____
<input type="checkbox"/> Operativo: es una propuesta, no un proyecto	Proyecto núm. <input style="width: 50px;" type="text"/>
<input type="checkbox"/> Se requiere más información: para darle más importancia al proyecto	<input type="checkbox"/> El proyecto concluyó

## Portafolios de proyectos

- Un portafolio de proyectos ayuda a asegurar a la empresa que sus diversos proyectos están alineados con las metas estratégicas y que tienen una adecuada priorización.

## Portafolios de proyectos

- Clasificación de proyectos.
- Criterios de selección.
- Fuentes de la propuesta.
- Evaluación de propuestas.
- Herramientas para la Administración del Portafolio.



# Portafolios de proyectos

- Que se deben hacer (Compliance)
  - Por ej. Para cumplir leyes reguladoras.
  - De emergencia (ante una catástrofe).
- Estratégicos
  - Inciden en la misión y metas estratégicas de la organización.
- Operacionales
  - Necesarios para apoyar las operaciones cotidianas.

## Modelos Multi-criterio

- Modelos de verificación de listas

De acuerdo a los diversos criterios de evaluación se elaboran preguntas específicas y se contestan en formato.

- Modelos de puntuación con múltiples pesos

Se asigna a los proyectos una puntuación de acuerdo a su incidencia en las metas estratégicas, donde cada meta tiene un peso para la organización.

## Ejemplo de modelos de puntuación con múltiples pesos

Meta o criterio	Aumentar 25% las ventas	Reducir defectos de producción	Mejorar el servicio al cliente	Establecer una barrera competitiva	Peso total
Peso	3	2	1.5	2	
Proyecto 1	1	8	2	6	34
Proyecto 2	3	3	5	8	38.5
Proyecto 3	9	1	3	5	43.5
Proyecto 4	1	10	5	4	38.5
...					
Proyecto n	4	7	8	2	42