

Conceptos básicos de la gestión de proyectos



Introducción



¿Qué es un proyecto?



Estándar PMBOK



Interesados



Restricciones



Riesgos



Entorno, cultura y activos de la organización

¿Para qué necesitamos la disciplina de Gestión de Proyectos?

Para sufrir menos.

Para que los proyectos finalicen con éxito

- Dentro del plazo comprometido.
- Dentro del presupuesto asignado.
- Con la satisfacción del cliente.
- Sin el equipo exhausto o desmoralizado.

¿Para qué necesitamos la disciplina de Gestión de Proyectos?

Incrementa las posibilidades de éxito.

Satisfacer las expectativas de los interesados del proyecto.

Anticiparse a los problemas.

Solucionar conflictos y problemas.

Entregar el producto deseado en el tiempo correcto.

Gestionar los cambios de la manera correcta.

Optimizar el uso de los recursos.

Gestionar correctamente las restricciones del proyecto (alcance, coste, tiempo....)

Saber cuándo hay que recuperarse o cerrar un proyecto.



Algunas consecuencias de proyectos mal gestionados

No cumplir los objetivos para los que se creó el proyecto.

Ocasiona sufrimiento y desmoraliza a los miembros del equipo.

No cumple las fechas comprometidas.

Incurre en gastos no contemplados.

Retrabajo.

Pobre calidad del producto.

Ocasiona pérdida de reputación del área e incluso de la compañía.

El proyecto se expande indefinidamente y sin control.

Ejemplos de maneras de sufrir en un proyecto

Problemas en la gestión del alcance.

Trabajar durante horas y horas, durante períodos prolongados de tiempo.

Insatisfacción y desmoralización de los miembros del equipo.

Coste descontrolado.

Se nos ha enfermado nuestro diseñador gráfico en una etapa crucial para el proyecto y ahora no tenemos presupuesto para contratar a otro.

Tras entregar el software, el cliente se queja: “yo pensé que esta pantalla no iba a ser así”.

El proyecto se hace eterno, no parece que termine nunca, ya que a pesar de que se ha desplegado por completo en Producción, seguimos trabajando en él.

Ética.

Habilidades de gestión y de planificación del trabajo.

Control y Monitorización.

Saber comunicar.

Saber trabajar en equipo.

Liderar y motivar al equipo. Servir de inspiración.

Saber anticiparse a los problemas y potenciar las virtudes del equipo.

Habilidades
(skills)
necesarias
en la
Gestión de
Proyectos

¿Qué es necesario gestionar y liderar?

Alcance del proyecto
(¿qué se quiere
construir?)

Tiempo(¿para
cuándo?)

Coste del proyecto
(¿cuánto?)

Calidad del proyecto
(¿qué se considera
una calidad aceptable
en este proyecto?)

Recursos humanos y
no humanos del
proyecto.

Gestión de
comunicaciones.

Gestionar los riesgos.
Anticiparse a los
problemas. ¿Está
todo previsto? ¿Y
si.....?

Gestionar a los
interesados y sus
expectativas.

Gestionar contratos
con suministradores.

Cierre del proyecto.

¿Qué es un proyecto?

Es un esfuerzo temporal con un comienzo y un fin, que crea un producto o resultado único.

¿Qué desencadena la creación de un Proyecto? -> una **necesidad**.

¿Cuál es el resultado de un proyecto? -> **producto o resultado**.

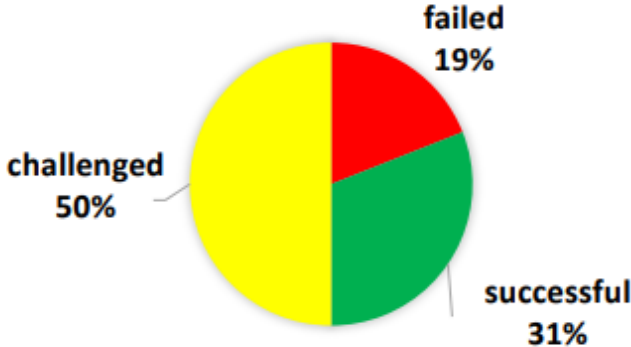
2020 Chaos Report

<https://hennyportman.files.wordpress.com/2021/01/project-success-qrc-standish-group-chaos-report-2020.pdf>

Publican cada dos años estadísticas acerca del éxito de los proyectos.

Project Success Quick Reference Card

Based on CHAOS 2020: Beyond Infinity Overview. January 2021, QRC by Henny Portman



Modern measurement (software projects)



Good Sponsor, Good Team, and Good Place are the only things we need to improve and build on to improve project performance.



The Good Place is where the sponsor and team work to create the product. It's made up of the people who support both sponsor and team. These people can be helpful or destructive. It's imperative that the organization work to improve their skills if a project is to succeed. This area is the hardest to mitigate, since each project is touched by so many people. Principles for a Good Place are:

- The Decision Latency Principle
- The Emotional Maturity Principle
- The Communication Principle
- The User Involvement Principle
- The Five Deadly Sins Principle
- The Negotiation Principle
- The Competency Principle
- The Optimization Principle
- The Rapid Execution Principle
- The Enterprise Architecture Principle



Successful project Resolution by Good Place Maturity Level:

highly mature	50%
mature	34%
moderately mature	23%
not mature	23%

The Good Team is the project's workhorse. They do the heavy lifting. The sponsor breathes life into the project, but the team takes that breath and uses it to create a viable product that the organization can use and from which it derives value. Since we recommend small teams, this is the second easiest area to improve. Principles for a Good Team are:

- The Influential Principle
- The Mindfulness Principle
- The Five Deadly Sins Principle
- The Problem-Solver Principle
- The Communication Principle
- The Acceptance Principle
- The Respectfulness Principle
- The Confrontationist Principle
- The Civility Principle
- The Driven Principle



Successful project Resolution by Good Team Maturity Level:

highly mature	66%
mature	46%
moderately mature	21%
not mature	1%

The Good Sponsor is the soul of the project. The sponsor breathes life into a project, and without the sponsor there is no project. Improving the skills of the project sponsor is the number-one factor of success – and also the easiest to improve upon, since each project has only one. Principles for a Good Sponsor are:

- The Decision Latency principle
- The Vision Principle
- The Work Smart Principle
- The Daydream Principle
- The Influence Principle
- The Passionate Principle
- The People Principle
- The Tension Principle
- The Torque Principle
- The Progress Principle



Successful project Resolution by Good Sponsor Maturity Level:

highly mature	67%
mature	33%
moderately mature	21%
not mature	18%

Operación vs Proyecto

Los proyectos pasan de mano una vez terminados, del equipo de Desarrollo hacia el equipo de Operaciones

Proyecto	Operación
Es temporal	Es continuo en el tiempo y no tiene un final definido
Obtiene un resultado único	Es repetitivo
Deriva en un coste	Genera beneficios
Estructura ad-hoc para el proyecto	Estructura permanente, corporativa

¿Es un proyecto?

Escenario	¿Es un proyecto?	Observaciones
Un usuario se queja de que una parte de la aplicación no está funcionando correctamente. Echar un vistazo para ver qué ocurre, ¿es un proyecto?	NO	Aún no hay requisitos que construir.
La compañía necesita renovar su imagen, y nos pide que diseñemos un logotipo nuevo.	SI	
Necesitamos actualizar las licencias de ORACLE.	SI	Es un trabajo a planificar, fechas, coste, riesgos....
Ejecutar nuestro proceso de carga de ficheros	NO	
Tenemos planificado y presupuestado todas las mañanas comprobar si los procesos batch de nuestro sistema se han ejecutado sin errores la noche anterior	NO	Esto es operación, no es un proyecto. Es repetitivo, no tiene un fin determinado.
Vamos a migrar todas nuestras aplicaciones de Oracle Weblogic a Red Hat Openshift.	SI	Tendrá su planificación, gestión de riesgos, coste etc.
Nos piden que construyamos un sistema de facturación.	SI	
Voy a renovar el salón de mi casa.	SI	

El Project Management Institute (PMI) es una organización estadounidense que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos.

- Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos
- Promueve la Gestión de Proyectos como profesión a través de programas de certificación

Project Management Professional

Project Management Professional (PMP) es una certificación ofrecida por el PMI.

- 3 a 5 años de experiencia demostrable
- 35 horas de formación relacionadas con la gestión de proyectos
- Examen tipo test

Project Management Body of Knowledge. Guía de procedimientos y buenas prácticas en la gestión de proyectos (no específico para informática).

- No se centra en ninguna metodología de desarrollo concreta. Su última edición plantea enfoques ágiles en varios procesos.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

- Uno de los estándares más importantes en la gestión de proyectos, de PMI (Project Management Institute) que otorga la certificación PMP (Project Management Professional).
- Cuenta con 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimiento.



processes.JPG

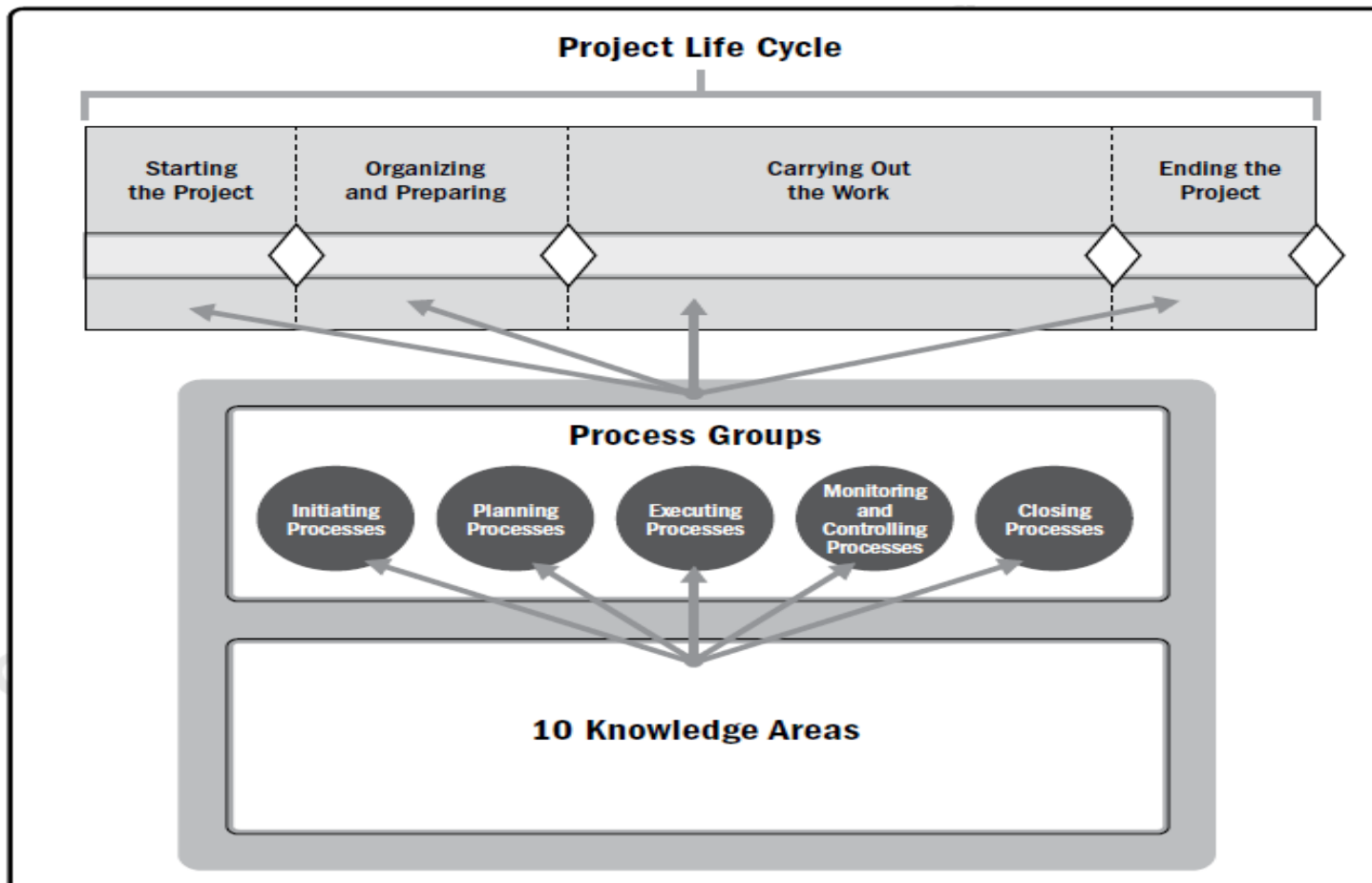


Imagen de PMBOK 6th

Grupos de procesos de gestión de proyecto

Cada grupo de procesos es una agrupación de entradas, salidas, técnicas y herramientas para gestionar ciertas fases de los proyectos.

- Inicialización.
- Planificación.
- Ejecución.
- Control y Monitorización.
- Cierre.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

Cada área de conocimiento proporciona un conjunto de actividades, procesos, buenas prácticas y utilidades para gestionar ese conocimiento.

- Gestión de Integración
- Gestión del Alcance
- Gestión de la Planificación
- Gestión del Coste
- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Recursos
- Gestión de la Comunicación
- Gestión del Riesgo
- Gestión de Adquisiciones
- Gestión de los Interesados

Conceptos básicos de la gestión de proyectos



Introducción



¿Qué es un proyecto?



Estándar PMBOK



Interesados



Restricciones



Riesgos



Entorno, cultura y activos de la organización

INTERESADOS DE UN PROYECTO

Interesados de un proyecto

Un interesado del proyecto es cualquier persona, área u organización cuyos intereses pueden ser impactados (positiva o negativamente) por el proyecto y su producto.

Internos

- Jefe de Proyecto
- Equipo del proyecto
- Oficina de Proyectos (PMO)
- Directivos
- Sponsor del proyecto
- Otros equipos de la compañía
- RRHH

Externos

- Clientes
- Suministradores
- Gobierno
- Accionistas
- Cuerpos regulatorios
- Competidores

Interesados de un Proyecto (Stakeholders)

- Un interesado del proyecto es cualquier persona, área u organización cuyos intereses pueden ser impactados (positiva o negativamente) por el proyecto y su producto.
- Pueden incluso ser externos a la organización (ejemplo *reguladores, usuarios del sistema, instituciones financieras* etc).
- Algunos interesados pueden ejercer influencia (positiva o negativa) sobre el proyecto y conviene a estos prestarles atención. Debemos evaluar las necesidades y nivel de influencia de los interesados del proyecto, y prestar atención a cómo nos comunicamos con ellos, mantenerles informados, reportarles, solicitarles respuestas a dudas, y en definitiva trabajar para satisfacer su expectativa.
- No gestionamos por igual a todos los interesados del proyecto.

Interesados de un Proyecto (Stakeholders)

- El equipo de proyecto debe ser capaz de manejar correctamente las expectativas de los interesados, tener en cuenta su nivel de influencia en el proyecto y garantizar el nivel de implicación adecuado.

Gestión Interesados de un Proyecto (Stakeholders)

PROACTIVIDAD

El silencio no nos ayuda

Marcar nosotros el paso

Anticipar problemas y sus soluciones

Comunicamos

EMPATÍA

Ponernos en el lugar del cliente

Entender las necesidades del Negocio

Ser positivo

ESPIRITU DE COLABORACIÓN

No tomarse las cosas como algo personal

El mundo no está en nuestra contra

Relaciones win-win

RESTRICCIONES DE UN PROYECTO

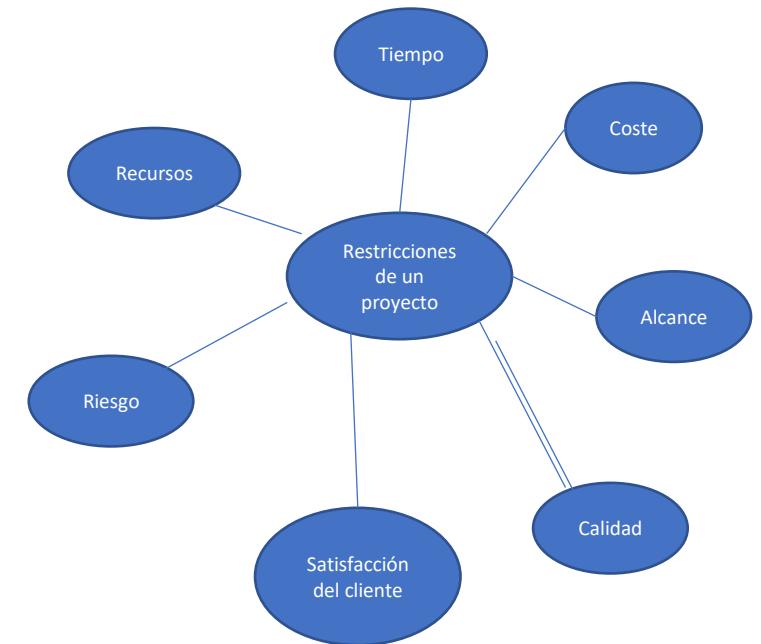
Restricciones (constraints) de un proyecto

Son limitaciones que nos vienen impuestas y que pueden influirnos en la manera de gestionar el proyecto.



Restricciones (constraints) de un proyecto - Ejemplos

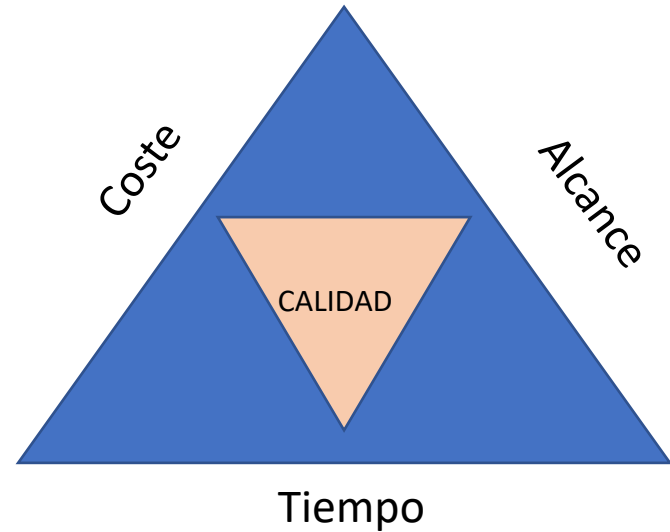
- **Tiempo:** hay que terminar antes del 1 de Agosto.
- **Coste:** el presupuesto máximo para el proyecto es de 1M euros.
- **Alcance:** el sistema tiene que ser capaz de gestionar el proceso de facturación end-to-end.
- **Calidad:** el edificio tiene que ser resistente a terremotos de grado 5, o los procesos que generan la facturación tienen que poder ejecutarse como máximo en 24 horas.
- **Satisfacción del cliente:** la satisfacción del cliente no puede estar por debajo de 7.
- **Riesgo:** se exige tener plan B para el caso en que el cliente decida no continuar con el proyecto.
- **Recursos:** el experto en maquetación sólo puede estar en el proyecto a tiempo completo durante 1 mes.



Restricciones (constraints) de un proyecto.

“Triángulo de hierro” (tiempo, alcance, coste).

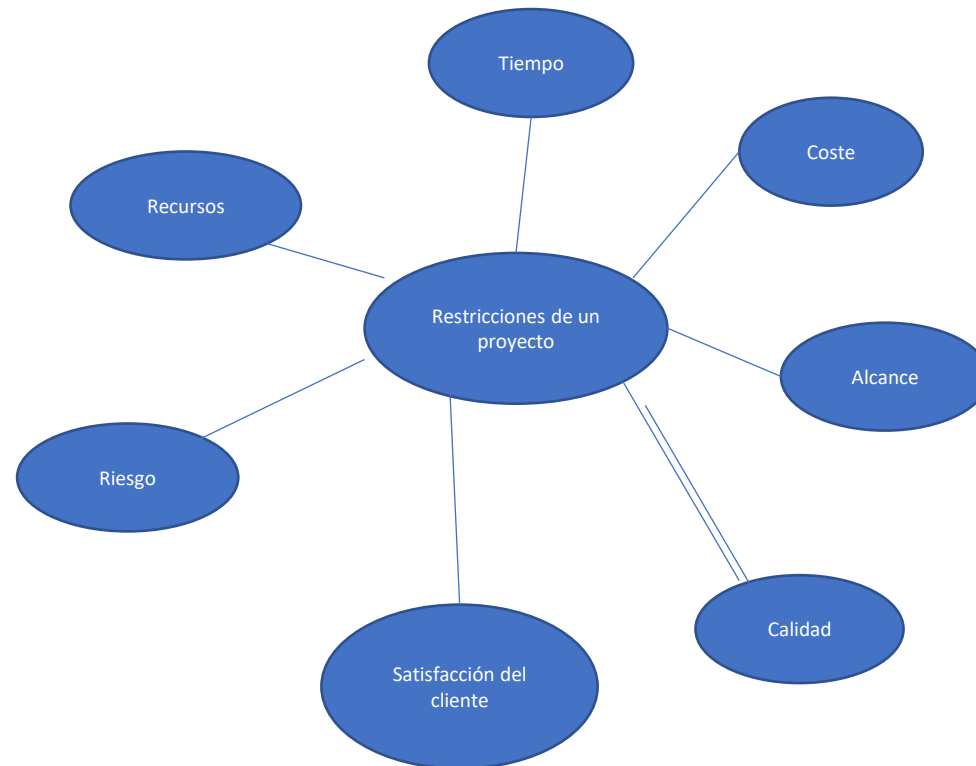
- La modificación de una de las restricciones, posiblemente obliga a modificar las otras restricciones.
- La calidad se ve afectada por estos tres pilares (coste, alcance, tiempo).



- Si reduzco el coste, hay que reducir alcance y/o bien la calidad esperada.
- Si reduzco el tiempo, hay que aumentar el coste y/o reducir alcance.
- Si aumento el alcance, hay que aumentar el coste y/o aumentar el tiempo.

Restricciones (constraints) de un Proyecto

- El equipo de proyecto debe ser capaz de consensuar y **balancear las restricciones** de manera que el proyecto tenga éxito.



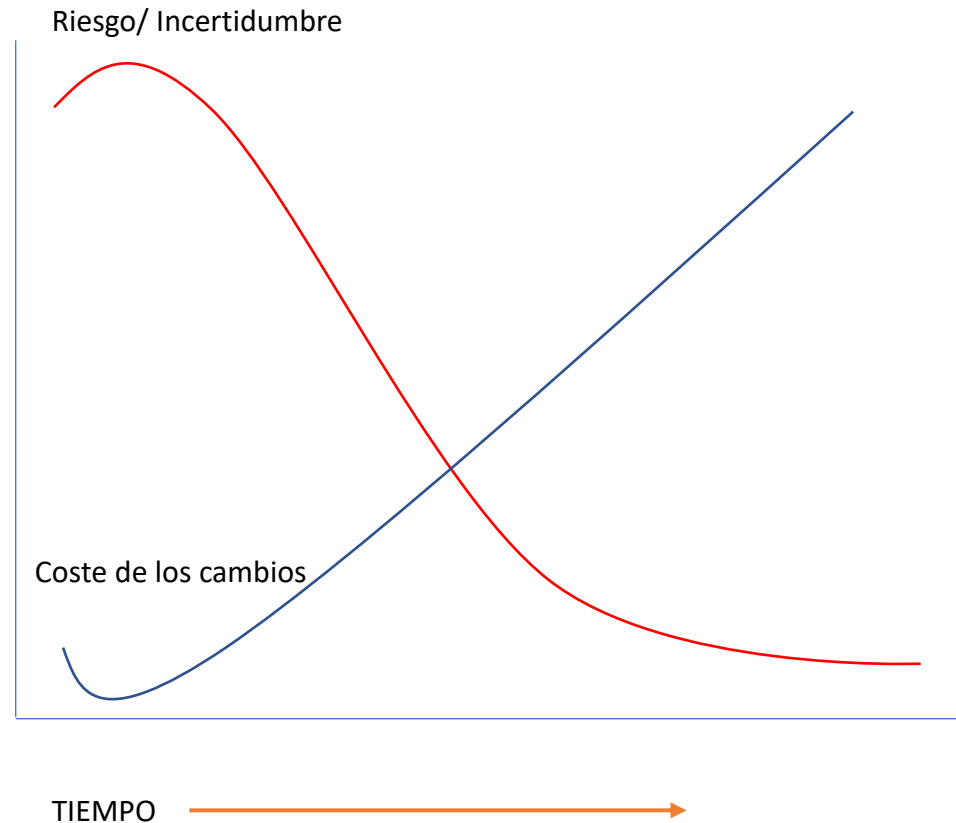
Riesgos en un proyecto

"Expect the best, plan for the worst, and
prepare to be surprised." ~ Denis Waitley

Palabra clave en la
gestion de proyectos:
anticipación

Impacto de las variables en el tiempo

- ¿Cuándo hay que pensar más en los riesgos que puedan ocurrir?
- ¿Cuándo es más costoso acometer cambios?



Entorno y cultura de la compañía

Entorno y cultura de la compañía – impacto en los proyectos

- Factores ambientales de la compañía – *Enterprise environmental factors*.
- Activos de la compañía – *organizational process assets*.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

Cultura de la compañía – Enterprise environmental factors

- Los proyectos están impactados por (e impactan en) la organización. Tenemos que tener claro como gestores de proyecto cuál es la cultura de la organización para la que se está haciendo el proyecto, su manera de trabajar.
- Se trata de factores que no siempre están bajo el control del equipo del proyecto.
- Nos dicta cuestiones como por ejemplo “cómo debo comunicarme” “qué poder tiene el jefe de proyecto respecto al gestor de negocio”.
- Disponibilidad de la organización para conseguir recursos. ¿Se permite teletrabajar?
- ¿Tiene la organización expertos en las materias que necesitamos o se suele subcontratar todo?

Entorno y cultura de la compañía

- Procesos, políticas y normativas de gestión de la compañía.
 - Nos permite saber cómo se gestionan ciertos aspectos en la compañía.
 - ¿Tiene **herramientas** de trabajo colaborativo?
 - ¿Qué tipo y formato de reportes son los aceptados?
 - ¿Cuál es el procedimiento para solicitar un recurso?
- Información histórica otros proyectos (esta base de datos la vamos alimentando con nuestros propios proyectos).
 - Nos permite revisar lecciones aprendidas.
 - Nos permite estimar proyectos parecidos a los ya realizados.
 - Nos permite reutilizar software que ya se haya realizado.

Activos de la compañía – organizational process assets

