

- 2.-Madurez de las organizaciones para el PM.
- 3.-Rol del Project Manager.
- 4.-éxito /fracaso de un proyecto
- 4.-objetivos iniciales de un proyecto.
- 5.-kpi y cuadros de mando
- 6.-governance.
- 7.-metodología de proyecto.
- 8.-revalidar las hipótesis del proyecto.
- 9.-ciclo de vida del proyecto.

# T3: Jefe de Proyectos

Project Manager usa metodologías

- ① Comunicación ② Costes ③ R.R.H.H ④ Integración
- ⑤ Compras ⑥ Calidad ⑦ Riesgos ⑧ Alcance ⑨ Tiempo

Puede solucionar:

- ⑩ Reclutar recursos que se dedican a resolver problema proyecto
- ⑪ Muy abstracta
- ⑫ No se adapta al tipo de proyecto
- ⑬ No permite dg. ni tiene
- ⑭ No genera métricas de mejora
- ⑮ No tienen en cuenta cultura de la empresa

## Rol de Project Manager (PM)



Tipo PM	matriz	PM negocio	DTécnica	LProgreso	Evaluacion
débil	débil	entregables	FM	FM	FM
fuerte	fuerte	Team informa al PM	PM&FM	Team	PM
tigre	+fuerte	Team 100% al proyecto	PM	Team	PM

débil o seguimiento, validación, ... → otras.  
fuerte → el equipo va informando al jefe  
tigre → se implica en el proyecto → sabe a quien acudir

**SPONSOR**

Director, CEO, ...

Tema	PM	Sponsor
Alineamiento	Mantener el proyecto en planning	Alinear el proyecto con los objetivos de negocio
Dirección	Controlar el coste, tiempo, planning y permiso	Sintonizar con el proyecto los objetivos de negocio
Cuadro de Mando	Métrica del proyecto	Métrica de empresa, % en el mercado, ventas, ..
pertenencia	Nivel Medio	Alta dirección

objetivos no tienen pq ser los de la empresa

## Éxito / fracaso de un Proyecto

2 tipos

orientada a Proyectos (aeronáutica, TIC, ...)  
Orientada a Productos/Servicios  
Problemas Gestión  
Mejorar procesos no arrojados a proyectos

- ① Falta autoridad PM
- ② Falta conocimiento → como gestionar proyectos
- ③ Falta habilidades comunicación
- ④ Perseveramiento de la alta dirección de Proyectos
- ⑤ Mala def. roles dentro del proyecto

**Éxito** →   
✓ Plazo (entrega)  
✓ Coste  
✓ Calidad esperada.

**Fracaso** →   
XX Planif.  
XX Costes  
XX Control  
XX Cambio objetivos

Principal causa:  
No funcionamiento RISK MANAGEMENT

## Objetivos iniciales de un Proyecto

- ① Establecer Métricas y KPI
- ② Diseño de los cuadros de Mando
- ③ Estudios viabilidad + Análisis coste/beneficio
- ④ Análisis de Negocio
- ⑤ Desarrollo del business case
- ⑥ Cómo validar y revisar las hipótesis del Proyecto
- ⑦ Cómo establecer Gobernanza del Proyecto
- ⑧ Cómo manejar intereses de los Stakeholders
- ⑨ Cómo establecer metodología de gestión de proyectos
- ⑩ Cómo desarrollar habilidades en el equipo para el Proyecto
- ⑪ Cómo Gestionar el estrés

## KPI (Key Performance Indicator) y Cuadro de Mando

Indicadores rendimiento de una cosa

⑥ Ayuda a identif fortalezas y debilidades

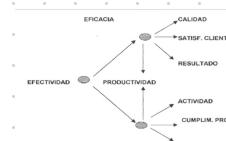
► (PM) niveles mto de esp → permite generar resultados positivos y negativos

el histórico, el estandar, teórico  
el q quiere el usuario, la competencia,  
el planif, el político

efectividad = Eficiencia + Eficacia

eficacia = capacidad conseguir x

eficiencia = en el menor g. posible



# T3: Jefe de Proyectos

## Gobernanza

toma de decisiones en un proyecto

FACTOR	NONGLOBAL	GLOBAL
Core business	Sell products and services	Sell business solutions
PM satisfaction level	Must be good at project management	Must excel at project management
PM methodology	Rigid	Flexible and fluid
Metric/KPIs	Minimal	Extensive
Supporting tools	Minimal	Extensive
Continuous improvement	Follow the leader	Capture best practices and lessons learned
Business knowledge	Know your company's business	Understand the client's business as well as your company's business
Type of team	Co-located	Virtual

Ejemplos de este "Marco de gobernanza":

- ① Criterios de éxito + aceptación entregables
  - ② Proceso para identificar y resolver incidentes
  - ③ Relación entre equipo, grupos organizacionales e interesados externos
  - ④ Organigrama → roles
  - ⑤ Procesos + procedimiento → DCA info.
  - ⑥ Procesos para toma de decisiones
  - ⑦ Guías Alinear "Gobernanza" Proyecto ↔ Estrategia Org.
  - ⑧ Enfoque del ciclo de vida del proyecto
  - ⑨ Proceso revisión de fases o cambios de etapas
  - ⑩ Proceso revisión → cambios del presupuesto, alcance, calidad cronograma, ...
- ↓ fuera del alcance del PM pero que el proceso necesita

## Metodología de Proyectos

tomo paso de una etapa a otra

### Método de los Puentes

Etapas de comprobación por las que pasa el desarrollo de un producto

El proceso de innovación de productos puede ser de 5 etapas (5-Stage) o de tres etapas (3-Stage)



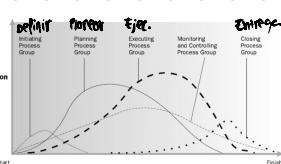
- Suministran rigor y estructura para el desarrollo de nuevos productos y servicios donde la tecnología, manufactura y/o operaciones y/o mercado no son familiares a la organización y por ende requieren un mayor manejo de los riesgos



- Suministra flexibilidad para las modificaciones de productos, derivados y mejoras para permitir un desarrollo de productos receptivo y proyectos de bajo riesgo

- PN → Prog Resuelta
- Donde estoy hoy en <coste
  - Donde estaré al final del proyecto
  - Qué tenemos y qué riesgos?
  - Puntos de diálogo y decisión del sponsor

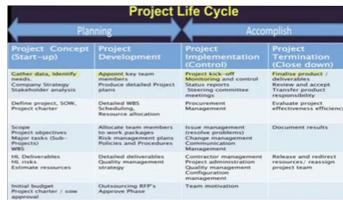
## Ciclo de vida del Producto



LO QUE TE PIDEN

LOS "EXTRAS" Q DEBES DAR

## Ciclo de vida de un proyecto



### Revisar la hipótesis del proyecto

establecer relaciones a largo plazo → más servicio a los clientes

BEFORE ENGAGEMENT PROJECT MANAGEMENT	AFTER ENGAGEMENT PROJECT MANAGEMENT
Continuous competitive bidding	Sole-source or single-source contracting (fewer suppliers to deal with)
Focus on the near-term value of the deliverable	Focus on the lifetime value of the deliverable
Contractor provides minimal lifetime support for clients with their customers	Contractor provides lifetime support for customer value analyses (CVA) and customer value measurement (CVM)
Utilize one inflexible system	Access to contractor's many systems
Limited metrics	Use of the contractor's metrics library

PN → centrarse en el valor → Beneficio que va a obtener la organización  
Por tener esa nueva herramienta

### Intereses de los stakeholders

PN ← = intereses → Stakeholders → KPI + dashboard  
PM

acordar

KPI + dashboard

PAST VIEW	PRESENT VIEW
Manage existing relationships	Build relationships for the future; that is, engagement project management
Align the project to short term business goals	Align the project to long-term strategic business goals
Provide ethical leadership when suites	Provide ethical leadership throughout the project
The project is aligned to the profits	The project is aligned the stakeholders' expectation of value
Identify profitable scope changes	Identify value-added scope changes
Provide the stakeholders with the least number of metrics and KPIs	Provide the stakeholders with sufficient metrics and KPIs such that they can make informed decisions