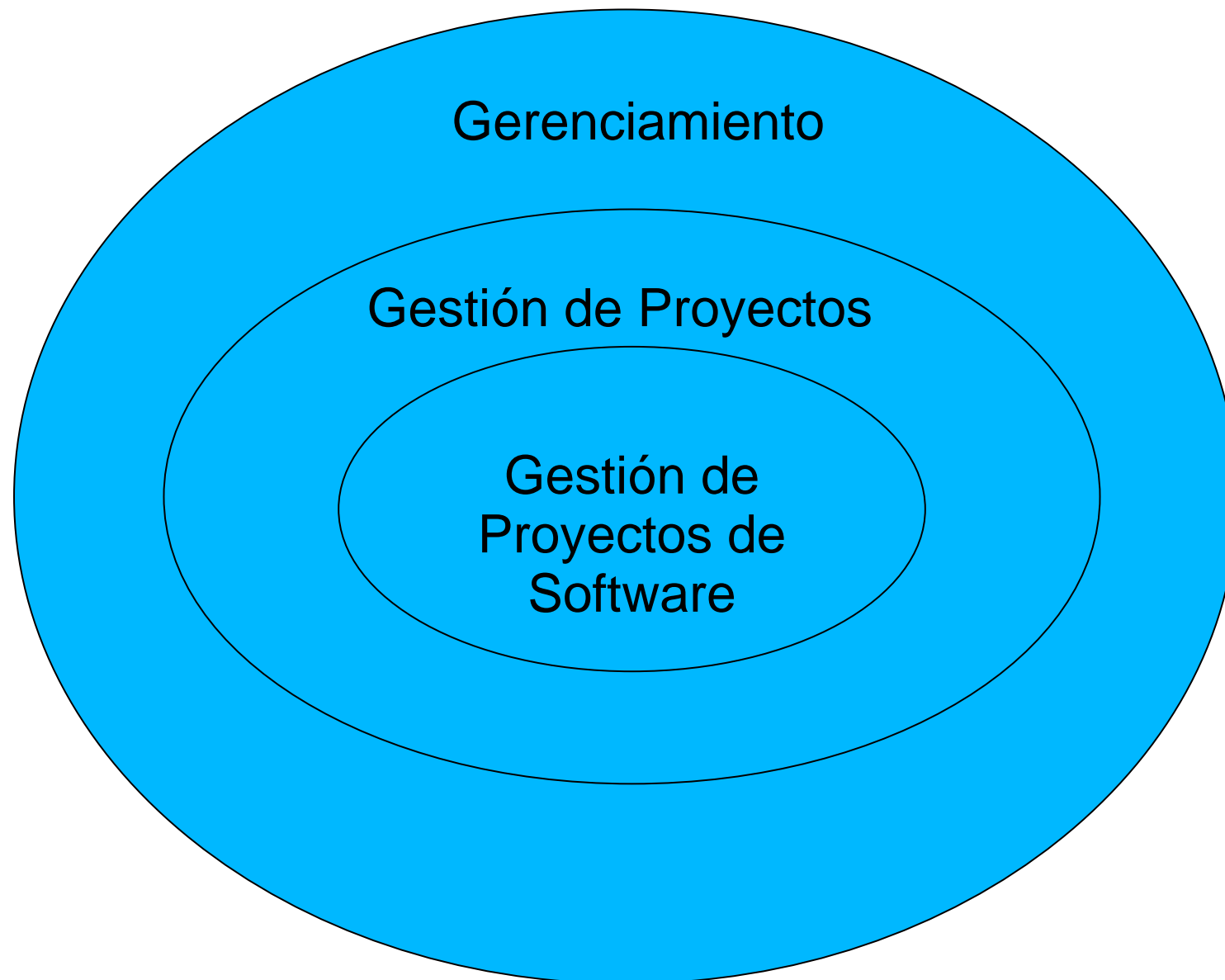


Administración de Proyectos

2013 – UCSE
Ingeniería en Informática
Unidad 1

Objetivos de la clase

- ❖ Ciclo de Vida de un Proyecto:
 - ❖ Fases de un proyecto.
 - ❖ Procesos de un proyecto.
- ❖ Interesados (Stakeholders)
- ❖ Las organizaciones.
- ❖ Características de los miembros de un proyecto informático.



Proyecto

Es un esfuerzo temporario realizado para crear un producto o servicio único.

Administración de Proyectos (PM)

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de un amplio rango de actividades a fin de cumplir con los requisitos de un proyecto en particular .

Administrador de Proyecto

administra el trabajo del proyecto, el que típicamente incluye:

- Balancear requerimientos incompatibles de alcance, tiempo, costo, riesgos y calidad.
- Satisfacer diferentes expectativas y necesidades de los interesados en el proyecto.
- Cumplir con los requerimientos establecidos.

Ciclo de Vida de un Proyecto

- Las organizaciones y los lideres (PM) dividen los proyectos en fases, relacionadas entre si.
- Este conjunto de fases se conoce como “Ciclo de vida del Proyecto”.
- Cada fase esta marcada unívocamente al completar exitosamente los entregables.

Importancia de un Ciclo de Vida

- Para tener éxito en un proyecto, tanto los administradores de proyecto como todos los miembros del equipo de proyecto (además de los clientes y gerentes) deben contar con herramientas de comunicación tales como una terminología común y un acuerdo respecto al ciclo de vida a utilizar.
- El ciclo de vida es la guía que siguen todos los stakeholders y que posibilita conocer en todo momento donde se encuentra el proyecto.

Fases de un ciclo de vida de proyecto

■ Las fases generales en un proyecto son:

■ Inicio,

■ Planificación
(Preparación),

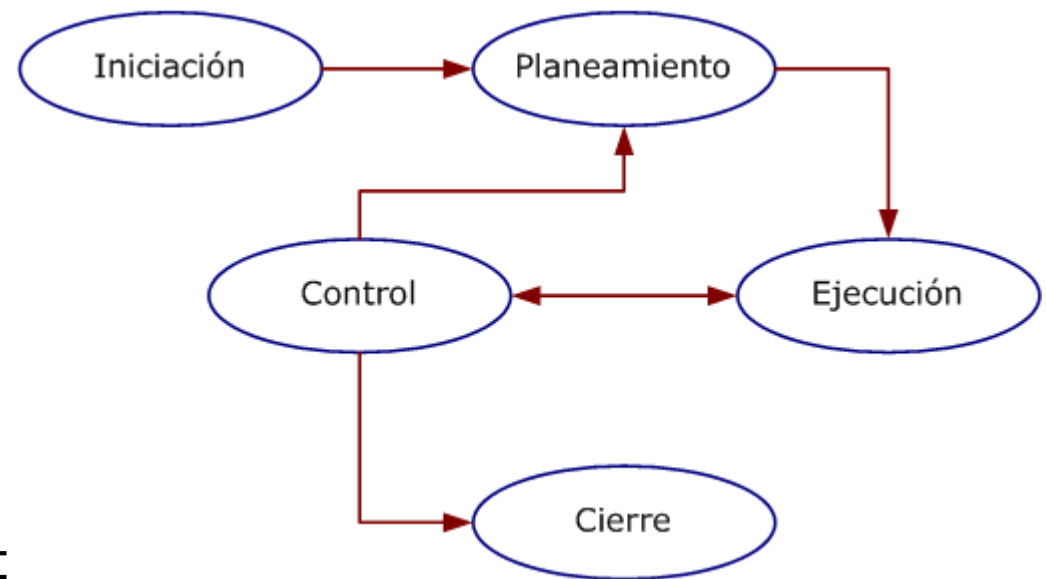
■ Ejecución,

■ Control

■ Cierre.

■ Y los procesos=

(Organización y

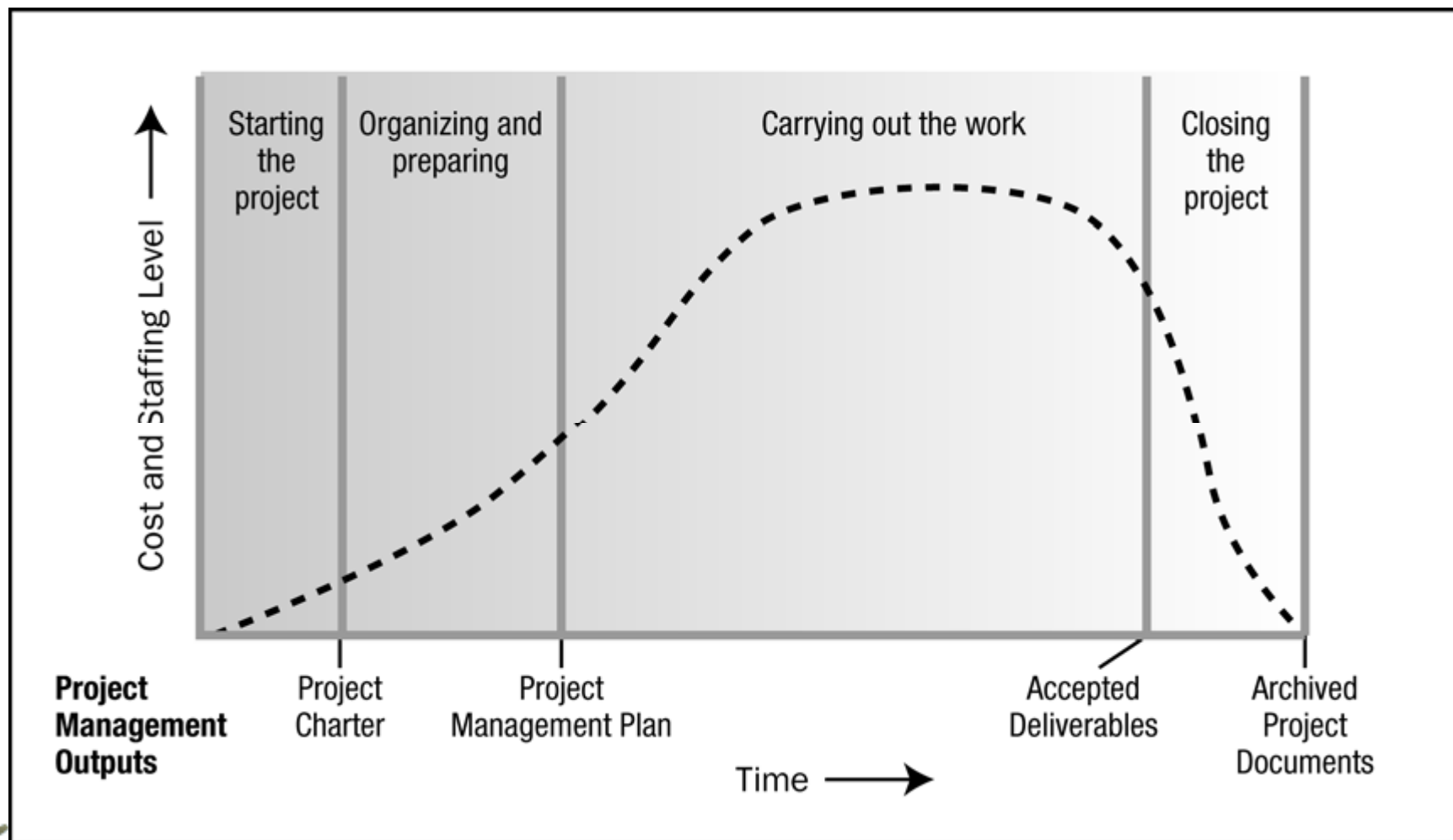


Ciclo de vida de Proyectos

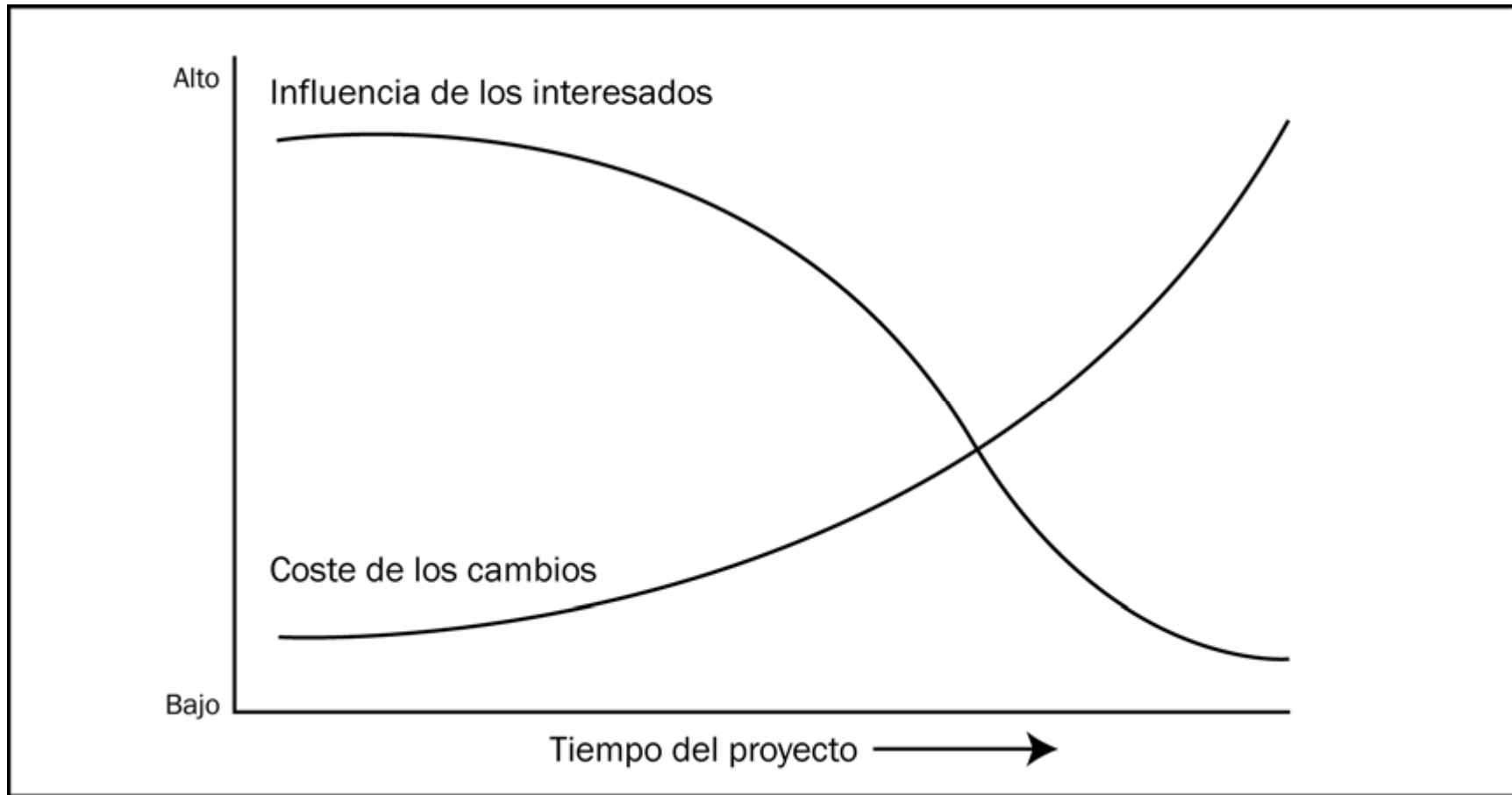
En general comparten características comunes:

- En términos generales, las fases son secuenciales y, normalmente, están definidas por alguna forma de transferencia de información técnica o transferencia de componentes técnicos.
- El nivel de coste y de personal es bajo al comienzo, alcanza su nivel máximo en las fases intermedias y cae rápidamente cuando el proyecto se aproxima a su conclusión.
- El nivel de incertidumbre es el más alto y, por lo tanto, el riesgo de no cumplir con los objetivos es más elevado al inicio del proyecto. La certeza de terminar con éxito aumenta gradualmente a medida que avanza el proyecto.
- El poder que tienen los interesados en el proyecto para influir en las características finales del producto del proyecto y en el coste final del proyecto es más alto al comienzo y decrece gradualmente a medida que avanza el proyecto.

Niveles de costo y personal durante el ciclo de vida del proyecto



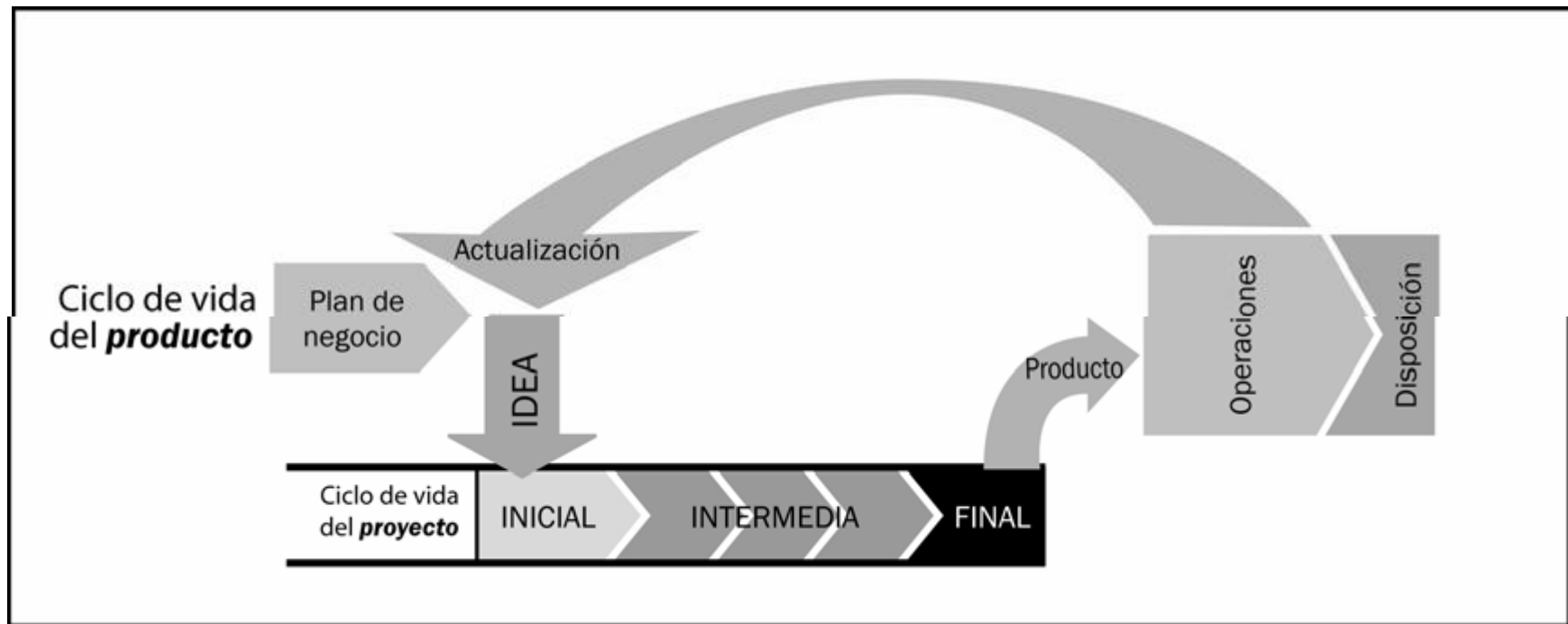
Influencia de los interesados y de corregir errores



CV del producto y CV del proyecto

- Debe tenerse cuidado en diferenciar el ciclo de vida del proyecto del ciclo de vida del producto.
- Cuando el producto al que hacemos referencia es software, el ciclo de vida del producto, es aquel que se seleccione para desarrollarlo.

CV Proyecto y CV del producto



Stakeholders

Todos aquellos que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto. Los interesados también pueden ejercer influencia sobre el proyecto, los entregables y los miembros del equipo. El equipo de dirección del proyecto debe identificar tanto a los interesados internos como externos, con objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas.

El director del proyecto debe gestionar la influencia de los diversos interesados con relación a los requisitos del proyecto, para asegurar un resultado exitoso.

Stakeholders

- Los interesados de influencia positiva son aquellos que normalmente se beneficiarían de un resultado exitoso del proyecto, mientras que los interesados de influencia negativa son aquellos que ven resultados negativos como consecuencia del éxito del proyecto.
- Pensemos
 - Interesados positivos en un proyecto de instalación de un nuevo parque Industrial en Rafaela???
 - Interesados negativos para el mismo proyecto???

Stakeholders –Clasificación

- **Clientes/Usuarios:** son las personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Los clientes/usuarios pueden ser internos o externos a la organización ejecutante. Incluso puede haber diferentes niveles de clientes.
- **Patrocinador:** es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto. Cuando se concibe inicialmente un proyecto, el patrocinador es quien lo defiende.

Stakeholders –Clasificación

- **Directores del portafolio/Comité de revisión del portafolio:** son responsables de la gobernabilidad de alto nivel de un conjunto de proyectos o programas, que pueden o no ser interdependientes. Los comités de revisión del portafolio están conformados normalmente por ejecutivos de la organización que actúan como un panel de selección de proyectos. Tienen a su cargo la revisión de cada proyecto desde el punto de vista del retorno de la inversión, el valor del proyecto, los riesgos asociados con su ejecución y otros atributos del proyecto.

Stakeholders –Clasificación

- **Directores del programa:** son responsables de la gestión coordinada de proyectos relacionados, para obtener beneficios y un control que no serían posibles si los proyectos se gestionaran individualmente.
- **Oficina de dirección de proyectos (PMO):** es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de dirección de proyectos pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la dirección directa de un proyecto.

Stakeholders –Clasificación

- **Directores del proyecto:** son designados por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. Se trata de un rol prestigioso, lleno de desafíos, con una responsabilidad significativa y prioridades cambiantes. Requiere de flexibilidad, buen juicio, fuerte liderazgo y habilidades para la negociación, así como de un conocimiento sólido de las prácticas de dirección de proyectos.
- **Equipo del proyecto:** está conformado por el director del proyecto, el equipo de dirección del proyecto y otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto.

Stakeholders –Clasificación

- **Gerentes funcionales:** son personas clave que desempeñan el rol de gestores dentro de un área administrativa o funcional de una empresa, tal como recursos humanos, finanzas, contabilidad o adquisiciones.
- **Gerentes de operaciones:** desempeñan una función de gestión en un área medular de la empresa, tal como la de investigación y desarrollo, diseño, fabricación, aprovisionamiento, pruebas o mantenimiento. A diferencia de los gerentes funcionales, estos gerentes tienen que ver directamente con la producción y el mantenimiento de los productos o servicios que vende la empresa.

Stakeholders –Clasificación

- **Vendedores/Socios de negocios:** también llamados proveedores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios para el proyecto. Los socios de negocios también son compañías externas, pero que tienen una relación especial con la empresa, lograda algunas veces mediante un proceso de certificación.

Organizaciones – Influencias

- La cultura, estilo y estructura de la organización influyen en la forma en la que los proyectos son ejecutados. El grado de madurez de la dirección de proyectos de una organización, así como sus sistemas de dirección de proyectos, también pueden influenciar el proyecto.
- Cuando en el proyecto participan entidades externas, como resultado de una unión temporal de empresas o de un convenio para un proyecto determinado, el proyecto recibirá la influencia de más de una empresa.

Estructura de las organizaciones

Las culturas y estilos pueden tener una fuerte influencia en la capacidad del proyecto de alcanzar sus objetivos. Las culturas y estilos se conocen habitualmente como “normas culturales”.

Las “normas” incluyen un conocimiento común sobre qué enfoque abordar para la realización del trabajo, qué medios se consideran aceptables para este fin y quién tiene influencia para facilitarlo.

Estructura de la organización

Son un factor ambiental de la empresa que puede afectar la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos.

Las estructuras abarcan desde:

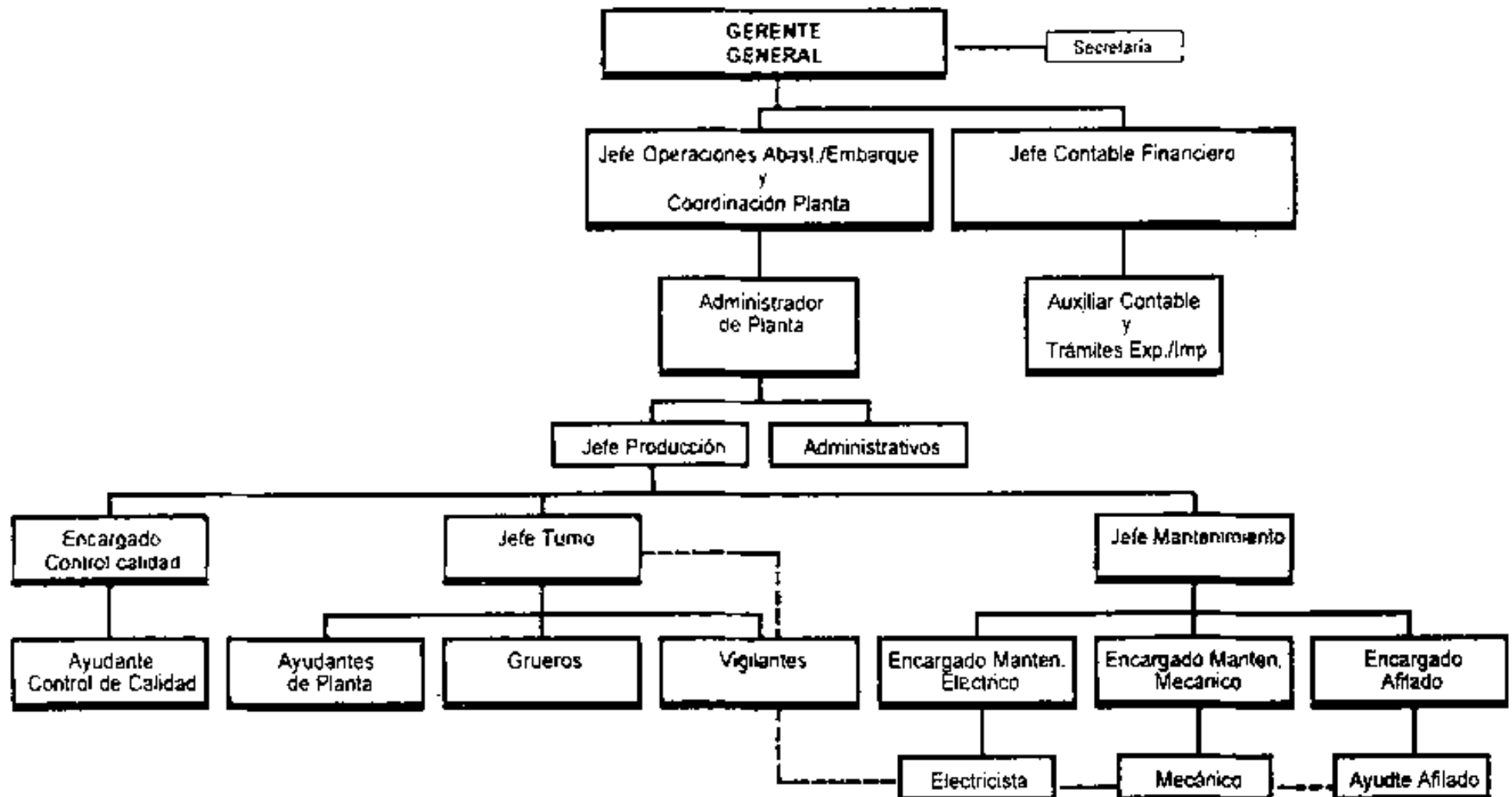
- una estructura funcional
- estructura orientada a proyectos,
- con una variedad de estructuras matriciales entre ellas.

Estructura funcional

Es un esquema organizacional en la que los equipos de trabajo están agrupados por especialidad y existe para cada unidad un responsable único y definido.

Cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos.

Estructura funcional

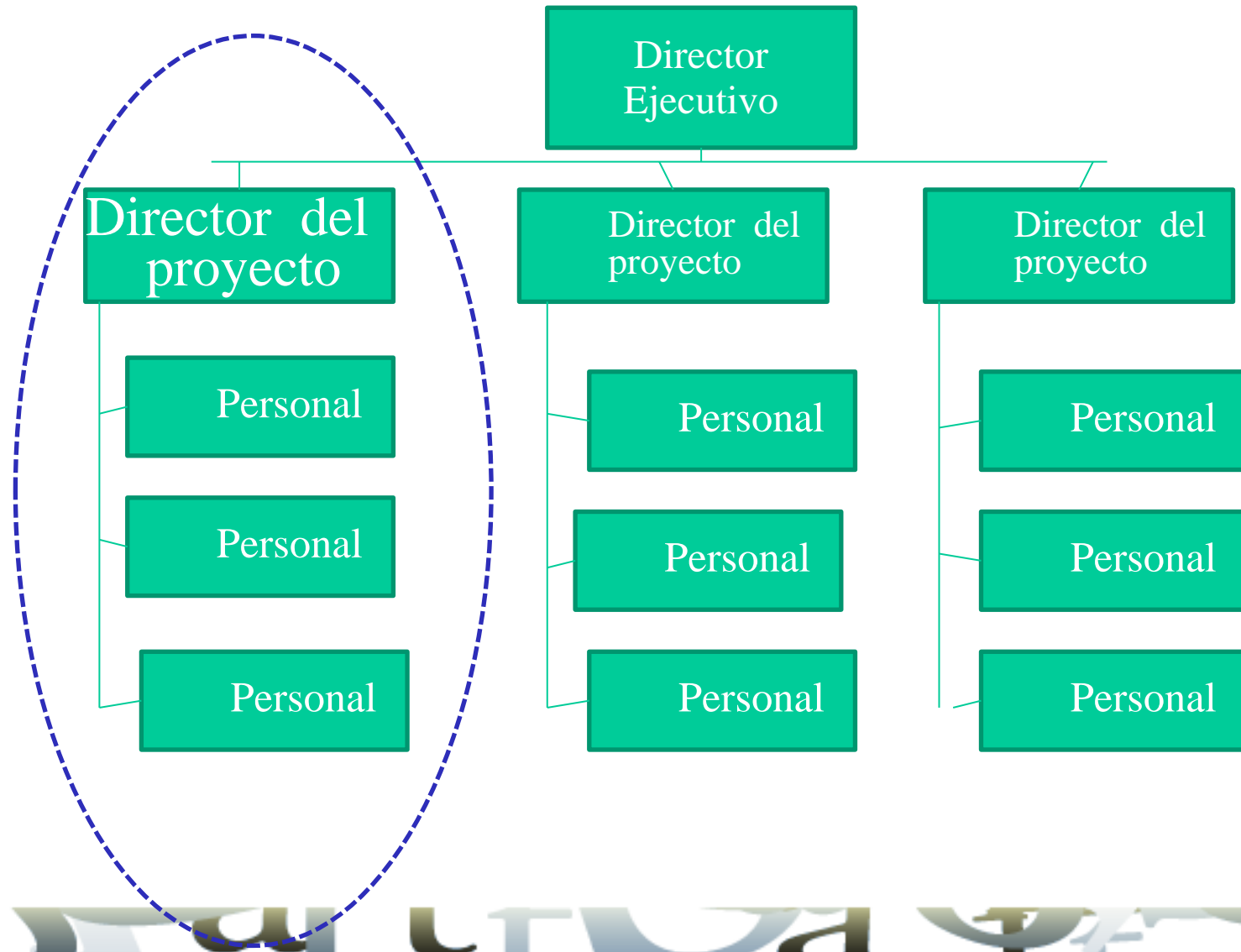


Estructurada orientada a proyectos

Los equipos son multidisciplinarios y por lo tanto dentro de la misma estructura se gestionan todos los aspectos funcionales del proyecto. La autoridad también está claramente definida en la figura del director de proyecto.

Los miembros del equipo están frecuentemente ubicados en el mismo lugar.

Estructura orientada a proyectos



Organizaciones matriciales

Presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos.

Las matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o expedidor, que el de un verdadero director del proyecto.

Las matriciales fuertes tienen muchas de las características de la organización orientada a proyectos: pueden tener directores del proyecto dedicados de tiempo completo y una autoridad considerable, y personal administrativo dedicado de tiempo completo.

Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni su financiamiento.

Análisis estructura organizacional

Características de los Proyectos	Estructura Organizacional				
	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Débil	Equilibrada	Fuerte	
Autoridad del director del Proyecto	Poca o ninguna	limitada	Baja o moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Disponib. de recursos	Poca o ninguna	limitada	Baja o moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Control del presupuesto	Gerente funcional	Gerente funcional	Combinación	Director del proyecto	Director del proyecto
Rol del director del proy.	Dedic. Parcial	Dedic. Parcial	Dedic. Completa	Dedic. Completa	Dedic. Completa
Personal Administr. De la direcc.	Dedic. Parcial	Dedic. Parcial	Dedic. Parcial	Dedic. Completa	Dedic. Completa

Cultura organizacional

Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones .

Cultura Organizacional

Son elementos básicos de la definición de cultura organizativa:

Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias.

La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

Cultura Organizacional

Son elementos básicos de la definición de cultura organizativa:

Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Características diferenciadoras

Iniciativa individual: El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.

Tolerancia del riesgo: El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.

Control: Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.

Identidad e integración: Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

Sistema de incentivos: El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.

Tolerancia del conflicto: El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.

Modelo de comunicación: El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

Miembros de un proyecto Informático

Un equipo es un conjunto de personas, que trabajan de forma interdependiente para lograr una meta común.

En la etapa de **formación del equipo**, se necesita claramente de una dirección. En esta etapa el gerente de proyecto brinda dirección y estructura. Define los roles.

Miembros de un proyecto Informático

En la etapa siguiente llamada de **tormentas**, se comienza a progresar con lentitud. Comienza el descontento y reacciones negativas. El gerente de proyecto debe aún ejercer su autoridad, pero en menor medida que en la etapa anterior, ya que debe asesorar y fomentar la resolución de conflictos.

Miembros de un proyecto Informático

En la etapa siguiente llamada de **adaptación**, se reducen los conflictos, y el grupo comienza a trabajar como tal. Se comienza a desarrollar la confianza y aumenta la cooperación. El gerente de proyecto asume un rol de respaldo. Aumenta notablemente la productividad la cual debe ser resaltada por el gerente.

Miembros de un proyecto Informático

En la cuarta y ultima etapa llamada de **desempeño**, el equipo esta altamente comprometido, y deseoso de lograr el objetivo del proyecto. Hay una gran confianza y un excelente nivel de comunicación en el grupo. El gerente de proyecto delega responsabilidades, ya que el equipo puede solucionar los conflictos. Aumenta notablemente la productividad la cual debe ser resaltada por el gerente.

Equipos efectivos

Algunas características:

- una comprensión clara del objetivo del proyecto
- expectativas claras del papel y las responsabilidades de cada persona
- una orientación hacia resultados
- un alto grado de cooperación y colaboración
- un alto grado de confianza

Objetivos de la clase

- ✓ Ciclo de Vida de un Proyecto:
 - ✓ Fases de un proyecto.
 - ✓ Procesos de un proyecto.
- ✓ Interesados (Stakeholders)
- ✓ Las organizaciones.
- ✓ Características de los miembros de un proyecto informático.

Administración de Proyectos

¿Dudas, Consultas?

