

Gestión de proyectos

Categoría: Glosario TIC | 11/09/2018



Índice:

- [¿Qué es la gestión de proyectos?](#)
- [5 fases de la gestión de proyectos](#)
 - [Análisis de viabilidad del proyecto](#)
 - [Planificación detallada del trabajo](#)
 - [Ejecución del proyecto](#)
 - [Seguimiento y control del trabajo](#)
 - [Cierre del proyecto](#)
- [Metodologías más usadas](#)
 - [La metodología secuencial tradicional](#)
 - [PMI/PMBOK](#)
 - [Agile](#)
 - [Gestión de cambio](#)
 - [Metodologías basadas en el proceso](#)
 - [Otras metodologías](#)
- [Costes de un sistema](#)

¿Qué es la gestión de proyectos?

La gestión de proyectos es un conjunto de metodologías para planificar y dirigir los procesos de un proyecto. Un proyecto comprende un **cúmulo específico de operaciones diseñadas para lograr un objetivo** con un alcance, recursos, inicio y final establecidos. Los objetivos de la gestión de proyectos son:

- Gestionar el inicio y la evolución de un proyecto;
- Controlar y responder ante problemas que surjan durante un proyecto;



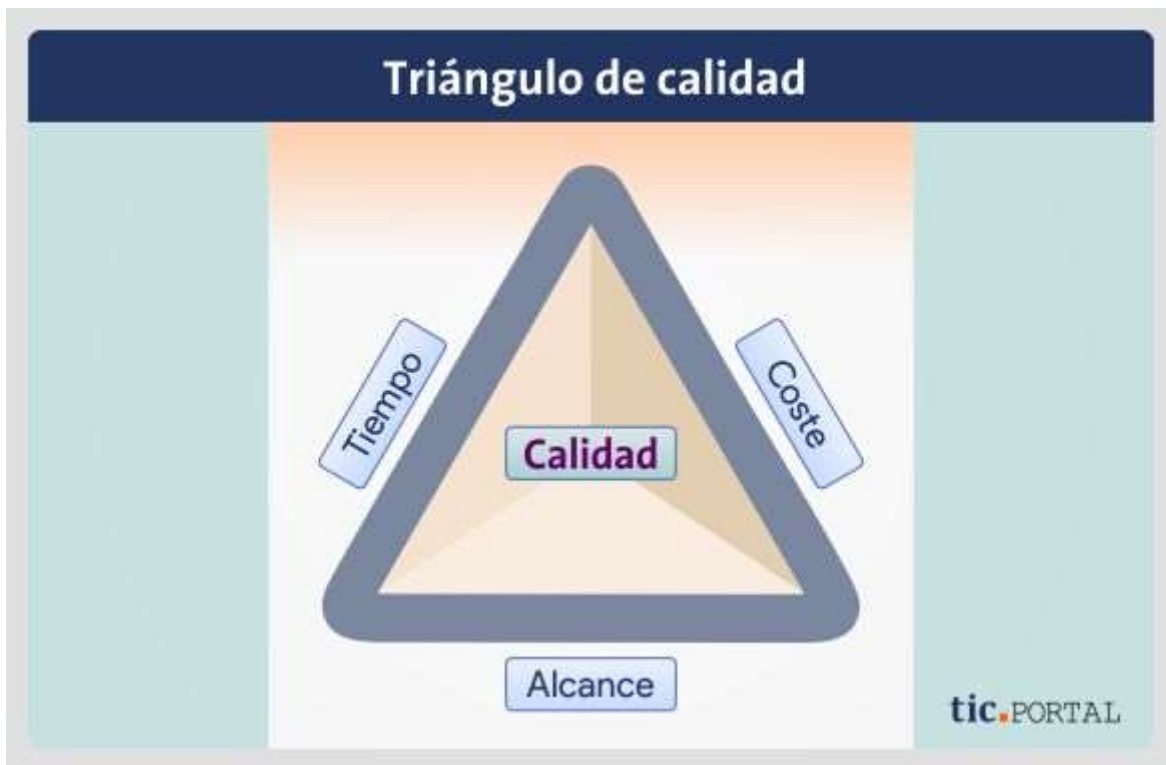
- Facilitar la finalización y aprobación del proyecto.

Los proyectos son independientes de la actividad diaria empresarial, por lo que se requiere que se organicen una serie de reuniones para ver cuáles son los objetivos específicos del proyecto. Para que el proyecto tenga éxito es esencial que se realice un trabajo en equipo eficiente. La manera en la que la gestión de proyectos dirigirá el trabajo depende de varios factores, entre ellos: la escalabilidad (la posibilidad de que el proyecto crezca), la importancia y la complejidad de las tareas.

La gestión del proyecto está esencialmente dirigida a conseguir los objetivos preestablecidos para proporcionar un beneficio a la organización. Los objetivos pueden expresarse en términos de: **resultados** (como la creación de una nueva sede central); **consecuencias** (como la reubicación de los empleados a nueva sede); **beneficios** (reducción de costes de cheques de comida, del mantenimiento de las máquinas o instalaciones) u **objetivos estratégicos** (como duplicar el rendimiento corporativo en tres años).

Hay muchas restricciones a la hora de desarrollar un proyecto. Sin embargo, las tres más comunes son el tiempo, el coste y el alcance. Estas restricciones forman parte de todos los proyectos y juntas forman el **Triángulo de Gestión de Proyectos**. El **alcance** es importante para especificar todos los pasos del desarrollo del proyecto. Por otra parte, el **tiempo** es un recurso invaluable. Si bien podemos controlar los procesos, no podemos controlar el tiempo. Por lo que es un verdadero desafío poder utilizar el tiempo de manera eficiente, mantener el proyecto dentro del cronograma y alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, el **coste** está compuesto por un presupuesto establecido en la etapa inicial del proyecto. Después, éste se compara con la cifra que se propuso inicialmente. Las tres restricciones **están interconectadas y dependen mucho la una de la otra**. Una vez que se reduce el tiempo asignado para el proyecto, el costo aumenta. Además, el alcance del proyecto dicta el ritmo y una serie de recursos necesarios para realizar y completar con éxito el proyecto.





La **norma ISO** que establece unos estándares para la dirección y gestión de proyectos es la **norma ISO 21500**. Esta normativa tiene como objetivo principal conseguir dar una orientación a las organizaciones en su gestión. En ella se describen los diferentes conceptos y procesos dentro de una compañía para estabilizar y sistematizar las tareas, así como la homogeneización de las actividades. Es decir, pretende que el resultado de un proceso sea el mismo independientemente de la persona que lo realiza. La estructura de la norma ISO 21500 continúa con las directrices del PMBOK, uno de los certificados del *Project Management Institute (PMI)* o instituto de gestión de proyectos.

“

«Las operaciones mantienen las luces encendidas, la estrategia proporciona una luz al final del túnel, pero la gestión del proyecto es el motor del tren que hace avanzar a la organización.» – Joy Gumz, especialista TIC que trabaja para ISAO Standards Organization y NASA Appel.

Las 5 fases de la gestión de proyectos

El PMI es una organización que ofrece formación sobre gestión de proyectos. Para acreditar el conocimiento de gestión de proyectos, esta organización tiene ocho



tipos de certificados. El PMI divide los proyectos en 5 fases:

1. Análisis de viabilidad del proyecto (feasibility study)

Es la primera fase de un proyecto y se basa en **analizar si este sigue adelante**. Este paso se realiza porque, a menudo, el beneficio que la empresa obtendría al implementar el proyecto es mayor que la inversión. Para investigar las posibilidades del proyecto, hay que tener en cuenta factores como el tiempo, los recursos y el coste. El análisis de viabilidad del proyecto debe incluir:

- Creación del registro de [seguimiento del proyecto en un software](#) empresarial;
- Análisis previo del alcance del proyecto (se plantea qué alcance debe tener el proyecto, qué metodología se va a llevar a cabo, qué departamentos deben estar involucrados, etc.);
- Análisis de los riesgos de ejecución del proyecto;
- [Análisis del beneficio y el coste previsto](#), la viabilidad de los plazos pactados y la calidad que se pretende.

Si el balance del análisis de viabilidad es positivo, se puede proceder a la segunda fase.

2. Planificación detallada del trabajo a realizar

El objetivo de esta fase es **detallar todas aquellas tareas a realizar y los recursos necesarios**. Si no se define con claridad, esto puede repercutir (muy) negativamente en la empresa. Para establecer estas tareas y recursos con la mayor precisión se debe:

- Revisar el análisis del alcance del proyecto;
- Realizar estimaciones de esfuerzo, costes y recursos;
- Definir el plan de proyecto.

Si el proyecto sigue adelante, se debe redactar toda esta información en los términos de acuerdo.

3. Ejecución del proyecto

Durante esta fase las empresas despliegan todo su *know how*. El know how es el conjunto de técnicas, formas de administrar los recursos y de gestionar los



procesos. Algunos softwares de gestión de proyectos te permiten **crear automáticamente** un informe. En esta fase suelen surgir los problemas. Las acciones que se realizan durante esta etapa son las de:

- Establecer el entorno de trabajo (grupos y [flujos de trabajo](#));
- Asignar las tareas planificadas a los recursos disponibles;
- Ejecutar las tareas planificadas;
- Gestionar las peticiones de cambio.

4. Seguimiento y control del trabajo

Esta fase, junto con la anterior, supone una de las más importantes para el proyecto. En esta etapa se comprueba si se está **cumpliendo toda la planificación** y si se están **superando todas las expectativas de calidad**. De esta forma se puede responder de manera rápida y eficiente ante los problemas que surjan. Con un módulo de gestión de proyectos se puede realizar un seguimiento actualizado de los procesos, incluyendo el avance, los tiempos y los costes. En esta fase se realizan esencialmente cuatro tipos de actividades:

- Seguimiento de tareas e hitos planificados;
- Gestión de entregables (incluido control de la calidad);
- [Gestión de incidencias](#) que han surgido y que pueden surgir durante el proceso (como por ejemplo, que un flujo de trabajo no esté bien relacionado o conectado);
- Generación de informes de seguimiento (informes para los directores o jefes de proyecto informando sobre si el proyecto va según lo planificado).

5. Cierre del proyecto

Esta última fase consiste en evaluar y verificar que todo esté como debiera antes de cerrar el proyecto. El **análisis de fallos** del proyecto hará que en el futuro se tomen decisiones más realistas y seguras. Para llevar esta evaluación a cabo, se suele usar una *checklist* (o lista de control en español). Las tareas de esta etapa son:

- Cierre formal del proyecto por parte de todos los involucrados (stakeholders);
- Realización del *backup* (copia de seguridad) del proyecto;
- Análisis de los resultados con respecto a las estimaciones iniciales;



- Actualización de la base de conocimiento con todo lo aprendido.

¿Cuáles son las metodologías más utilizadas en la gestión de proyectos?

Dentro de todas las diferentes metodologías que existen para llevar a cabo un proyecto, se pueden establecer seis categorías diferentes. Estas categorías son: la metodología secuencial tradicional, PMI/PMBOK; Agile; de gestión de cambio; basada en el proceso; y, otras metodologías.

La metodología secuencial tradicional

Las metodologías tradicionales se basan en etapas secuenciales en las que se tiene que terminar una fase antes de pasar a la siguiente. Esto da lugar a documentos que permiten comprobar el correcto desarrollo y finalización de cada fase. Este tipo de desarrollo tiene la ventaja de que permite un control de cada fase por parte de todos los responsables y sus superiores. Sin embargo, esto provoca que los proyectos sean muy 'estáticos', es decir, que si se necesita cambiar cualquier cosa dentro del proyecto, haya que volver al inicio, y comenzar otra vez casi desde cero. Las metodologías más conocidas dentro de esta categoría son las de [Waterfall](#), *Critical Path Method (CPM)* y *Critical Chain Project Management (CCPM)*.

PMI/PMBOK

Esta categoría está compuesta por la metodología establecida por el Project Management Institute. Ésta sigue las cinco fases de la gestión de proyectos descritas en la *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, en español Guía del cuerpo de conocimiento de la gestión de proyectos. Sin embargo, hay muchos jefes de proyectos que niegan que esta sea una metodología, sino una serie de pautas y convenciones para dirigir proyectos.

Agile

La categoría [Agile](#) se llama así ya que está compuesta por la metodología del mismo nombre, y de ella surgieron otras metodologías: [Scrum](#), Kanban, Extreme Programming (XP) y Adaptive Project Framework (APF). En el Manifiesto Agile se valoran algunos elementos por encima de otros:

- Los **trabajadores y las interacciones** sobre procesos y herramientas;



- Un **software funcional** sobre una documentación general;
- Una **colaboración con el cliente** sobre la negociación de un contrato;
- La **capacidad de responder** sobre la habilidad para seguir un plan establecido.

Gestión de cambio (change management)

Existen las metodologías que se ocupan de la gestión de proyectos, pero enfocándose en la gestión del cambio, especialmente en la planificación de los riesgos y tomando el control del cambio cuando se produce. Los métodos más conocidos son: **Event Chain Methodology**, cuya idea subyacente es que existen riesgos potenciales que a menudo se encuentran fuera del alcance del proyecto; y, **Extreme Project Management**, siendo lo contrario de Waterfall, ya que te ofrece una forma de gestionar el cambio masivo y avanzar hacia la finalización del proyecto.

Metodologías basadas en el proceso

En esta categoría, las metodologías están dirigidas hacia las áreas de [gestión de procesos de negocio](#) (*Business Process Management*, BPM), donde cada método enfoca el trabajo como un conjunto de procesos. Las metodologías dentro de esta categoría son: [Lean manufacturing](#) (centrado en la simplificación y reducción de los desperdicios); **Six Sigma** (basada en estadísticas para mejorar la calidad de un proceso al medir los defectos o errores presentes y reducirlo hasta que esté lo más cerca posible a cero); **Lean Six Sigma** (combina el enfoque minimalista de Lean -"sin desperdicio" y la mejora de la calidad de Six Sigma «cero defectos»); y **Process-Based Project Management** o gestión de proyectos basado en procesos (alinea todos los objetivos del proyecto con la misión y los valores corporativos de una empresa).

Otras metodologías

En esta categoría se encuentran aquellas metodologías que, aún siendo importantes, no encajan dentro de las categorías anteriores. Estas metodologías son: PRINCE2 y PRISM. La primera, **PRINCE2** (*Projects In Controlled Environments* o Proyectos en Ambientes Controlados, en español) administra proyectos y se caracteriza por un enfoque de planificación basado en productos. La metodología **PRISM** (*Projects Integrating Sustainable Methods* o Proyectos Integración de métodos



sostenibles en español) tiene como objetivo gestionar el cambio a la vez que incorpora sostenibilidad ambiental en sus procesos.

Costes de un sistema de gestión de proyectos

El [sistema de gestión de proyectos](#) se suele encontrar como un módulo dentro del ERP o, incluso, como un módulo independiente especializado. Un sistema de gestión de proyectos independiente se puede integrar con el [software ERP](#) y comparar automáticamente la estimación del proyecto con los datos obtenidos del ERP.

El coste depende de varios factores: las licencias, el alojamiento, la cantidad de funcionalidades, el proveedor, y hasta se distribuye de manera diferente dependiendo de **si se compra o si se “alquila”** (con el modelo de [software como servicio](#), *SaaS*). Otro factor que influye en el precio de un software sería el tamaño de la empresa y sus características específicas. Durante las negociaciones con el proveedor es muy importante redactar un [Acuerdo de Nivel de Servicio](#) (ANS) para ver qué condiciones, precio y duración se establecen y qué servicios del proveedor han de pagarse aparte.

Otra cosa que la empresa ha de tener en cuenta es el número de licencias y la cantidad de [usuarios completos](#) y [usuarios limitados](#) que va a tener, y analizar hasta qué punto tendrá alcance la [autorización de cada usuario](#).

Una decisión importante que la empresa tiene que tomar es si la solución estará alojada [en local](#) (*on-premise*), en la [nube](#) o de forma híbrida. Algunas empresas tienen **datos sensibles** y se sienten más seguras almacenando sus datos en local, aunque esto suponga un desembolso inicial mayor que si se hace de tipo SaaS. La nube también ofrece seguridad, sin embargo, algunas empresas tienen algunas dudas debido a la incertidumbre por la pérdida de control de sus datos o por ejemplo, por tener que asegurarse de que su proveedor cumple con todos los aspectos legales.

Las funcionalidades también suponen una buena parte del coste de la implementación de este sistema. **Para reducir gastos**, hay que tener en cuenta qué funcionalidades son las que realmente requiere. Por ejemplo, es posible que



una empresa necesite una herramienta de [gestión calidad](#), pero, sin embargo, no requiera que el sistema esté disponible en varios idiomas o para diferentes divisas.

Valore este artículo:



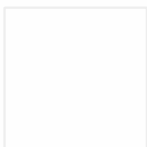
Artículos Relacionados TIC Portal:



[< Artículo anterior](#)

[Artículo siguiente >](#)

6 comentarios en *Gestión de proyectos*



Juana

26/08/2019

Gracias por el artículo tan complejo. Con lo referente a la categoría Agile, en mi empresa (sector automoción) utilizamos una herramienta desde hace ya 6 meses para gestionar el proyecto. Ahora veo gran diferencia con cada implementación- cada miembro de equipo ve en su tablero dónde estamos, quién hace qué trabajo y cuando llegamos al fin. Este método de visualización de cada etapa y posibilidad de comunicarme con cada miembro de mi equipo, no importa dónde esté, ha hecho nuestro trabajo mucho más fácil.

[Responder](#)

