

Curso de Gestión de Proyectos para ONG

Introducción:

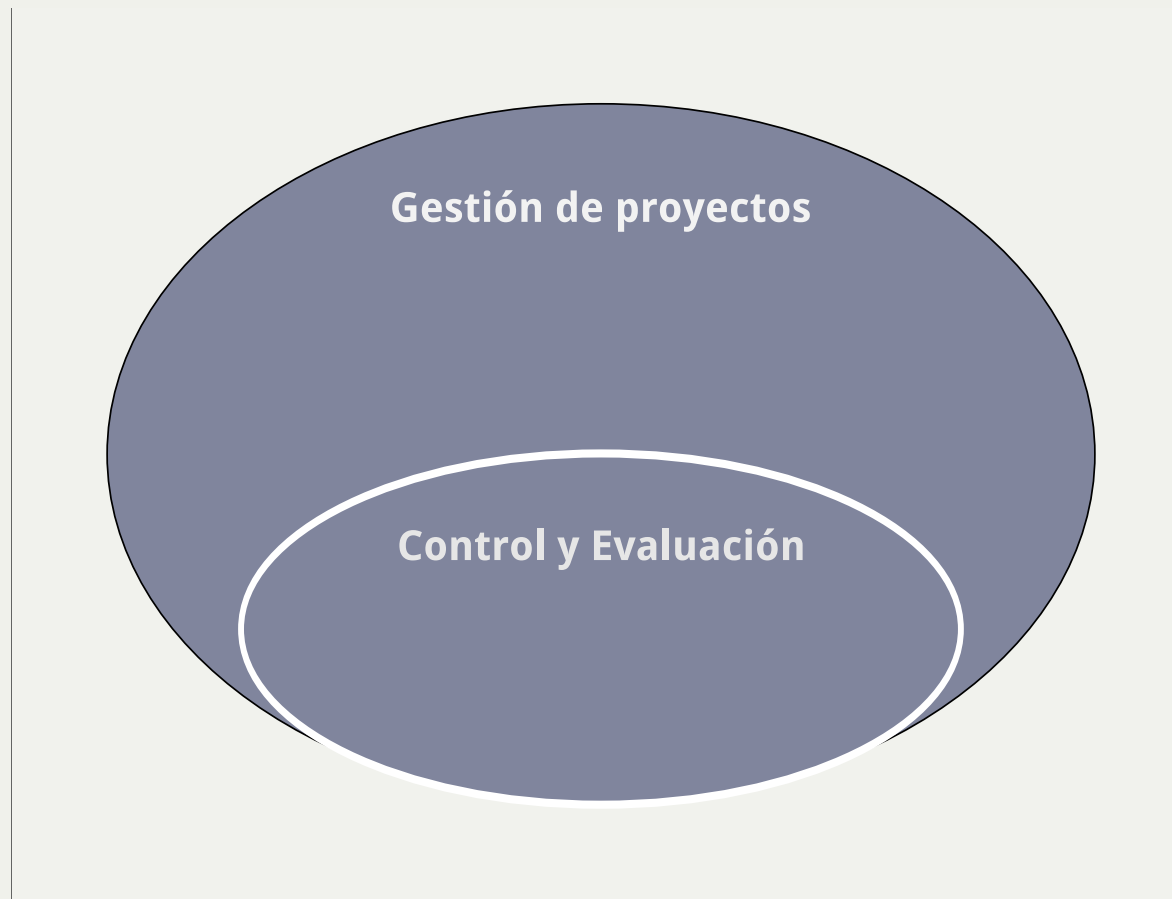
- ¿Quién eres?
- ¿A qué te dedicas?
- ¿Cuál es el último proyecto en el que has estado implicado y cuál fue tu papel en él?

Expectativas...

Necesidades de Gestión de Proyectos en ONG:

- Importancia del éxito en los proyectos de desarrollo
- Alta influencia de factores externos
- Gestionar el cambio y las presuposiciones
- Gestionar expectativas volátiles
- Patrones de financiación cambiantes
- Desarrollo frente a Caridad
- Limitaciones presupuestarias
- Liderazgo de Voluntarios

¿Es el Control y Evaluación diferente de la Gestión de Proyectos?



Empecemos con unas definiciones:

- Proyecto
- Gestión de proyectos
- Programa
- Portafolio

Proyecto

Un esfuerzo temporal para crear un producto único, un servicio o un resultado.

Tiene un principio y un final

Es único

Consume recursos

Gestión de proyectos

Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para alcanzar los requisitos establecidos.

... se consigue a través de 5 grupos de procesos: **Inicio, Planificación, Ejecución, Supervisión y Control y Cierre**

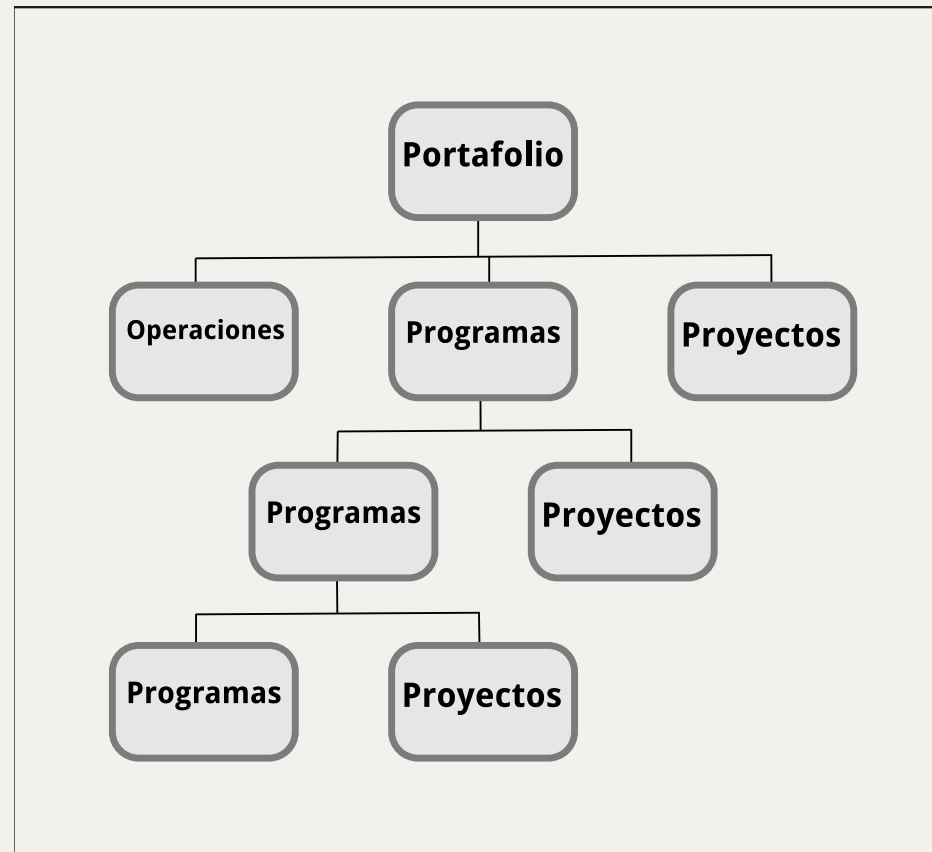
Programa

Un grupo de proyectos relacionados y gestionados de manera coordinada para obtener un beneficio y un control que no se podría obtener gestionándolos de manera individual.

Portafolio

Grupo de proyectos y/o programas y de otros trabajos que se agrupan para facilitar su efectiva gestión de cara a conseguir unos objetivos estratégicos.

Relación entre Proyecto, Programa y Portafolio:



El Gestor de Proyectos:

No es miembro del Consejo de Gobierno o Junta de Proyecto

Responsable:

- ante la Junta del Proyecto...
- de la compleción del proyecto...
- de acuerdo al plan establecido

Realiza las actividades:

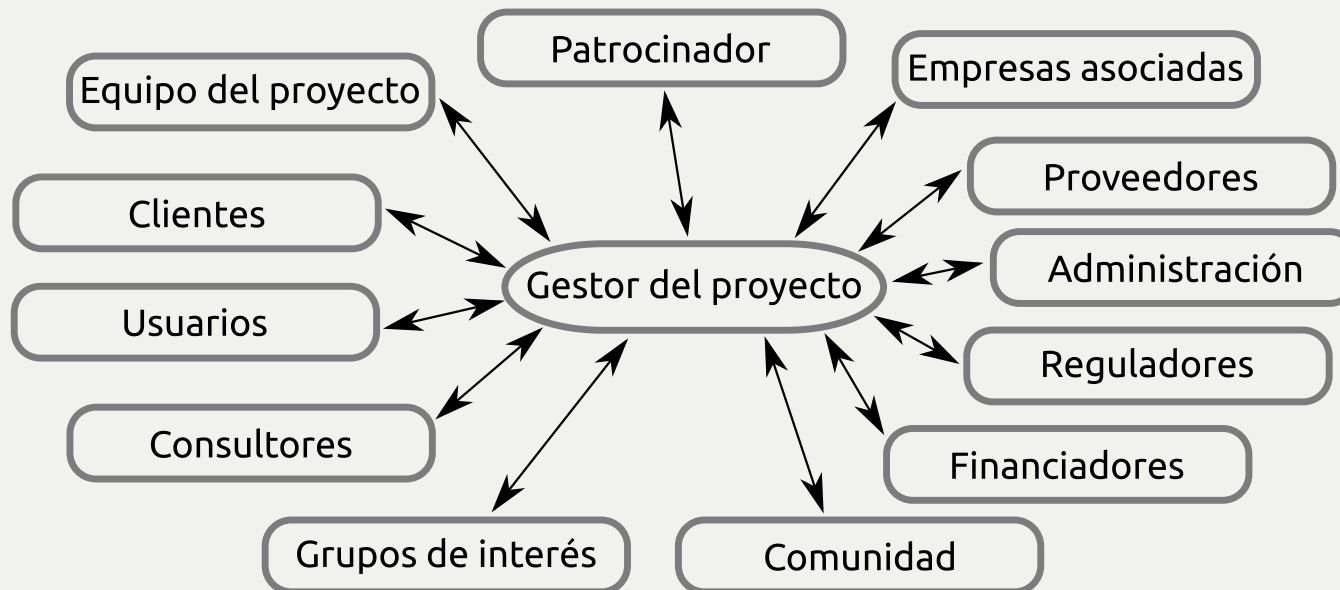
- Planificar
- Organizar recursos y repartir tareas
- Medir e informar del progreso

Interesados del Proyecto

Aquellas personas que o bien están afectadas por los resultados del proyecto o bien pueden afectar a los resultados del proyecto.

ONG, Equipo del proyecto, Beneficiarios del proyecto, Industria, Comunidad, Empleados, Financiadores públicos, Patrocinadores, Voluntarios, Gobierno, Grupos de interés, etc.

Interesados del Proyecto



Caso de estudio

Elaborar un caso de estudio con identificación de interesados

Grupos de procesos y Áreas de conocimiento

El Ciclo de Vida de todos los Proyectos pasa por cinco Grupos de Procesos: **Inicio, Planificación, Ejecución, Supervisión y Control y Cierre**

Estos Procesos están agrupados por Áreas de conocimiento:

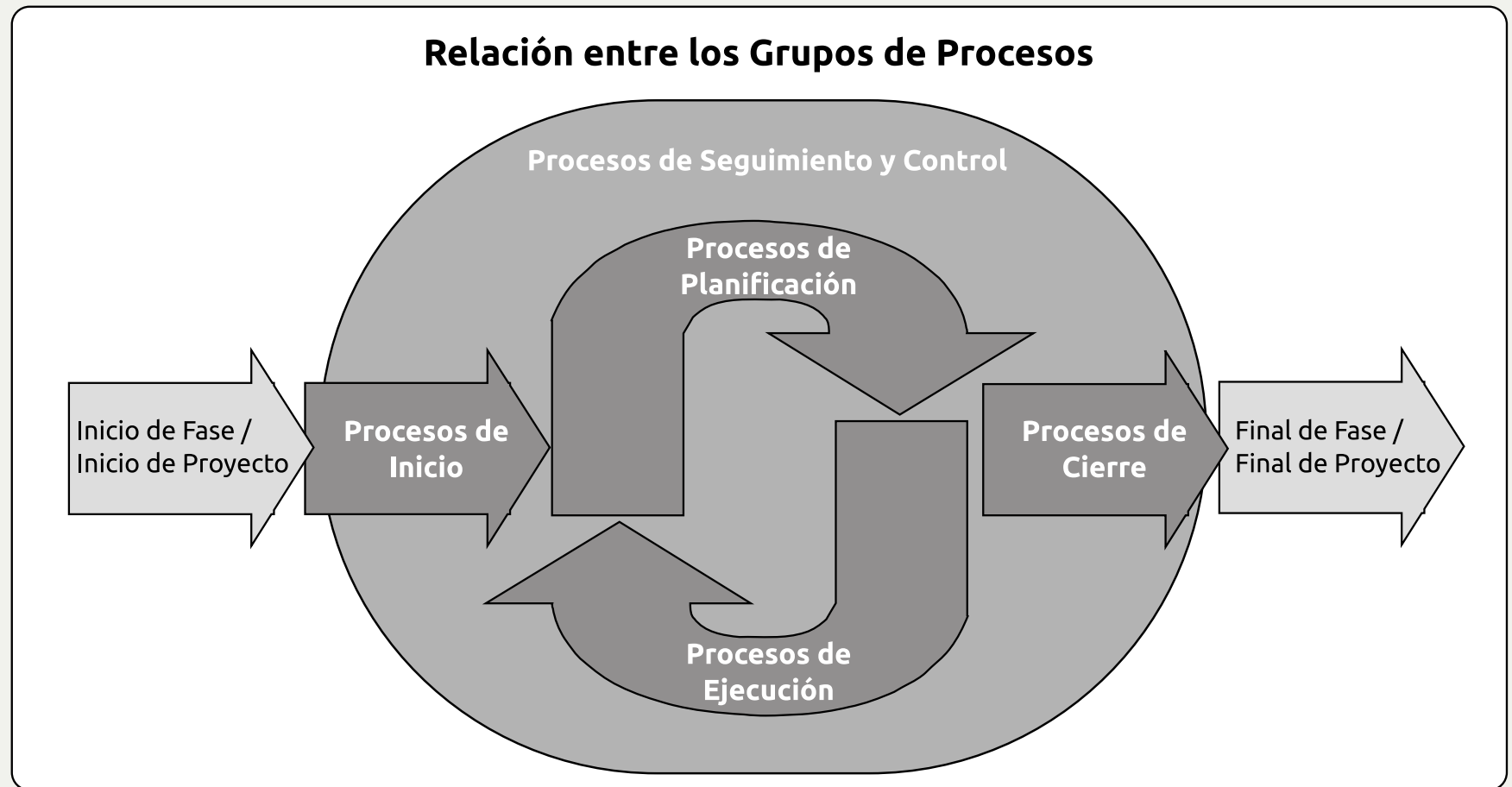
Integración, Alcance, Tiempo, Coste, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados

En total hay **47 Procesos** repartidos entre los Grupos de procesos y Áreas de conocimiento.

Los cinco Grupos de Procesos son:

Inicio	Autorizar e Identificar	2 procesos
Planificación	Establecer objetivos	24 procesos
Ejecución	Completar el trabajo	8 procesos
Supervisión y Control	Seguir los trabajos Identificar problemas	11 procesos
Cierre	Finalizar actividades Entregar el resultado	2 procesos

Relación entre los Grupos de Procesos



Grupos de procesos y Áreas de conocimiento

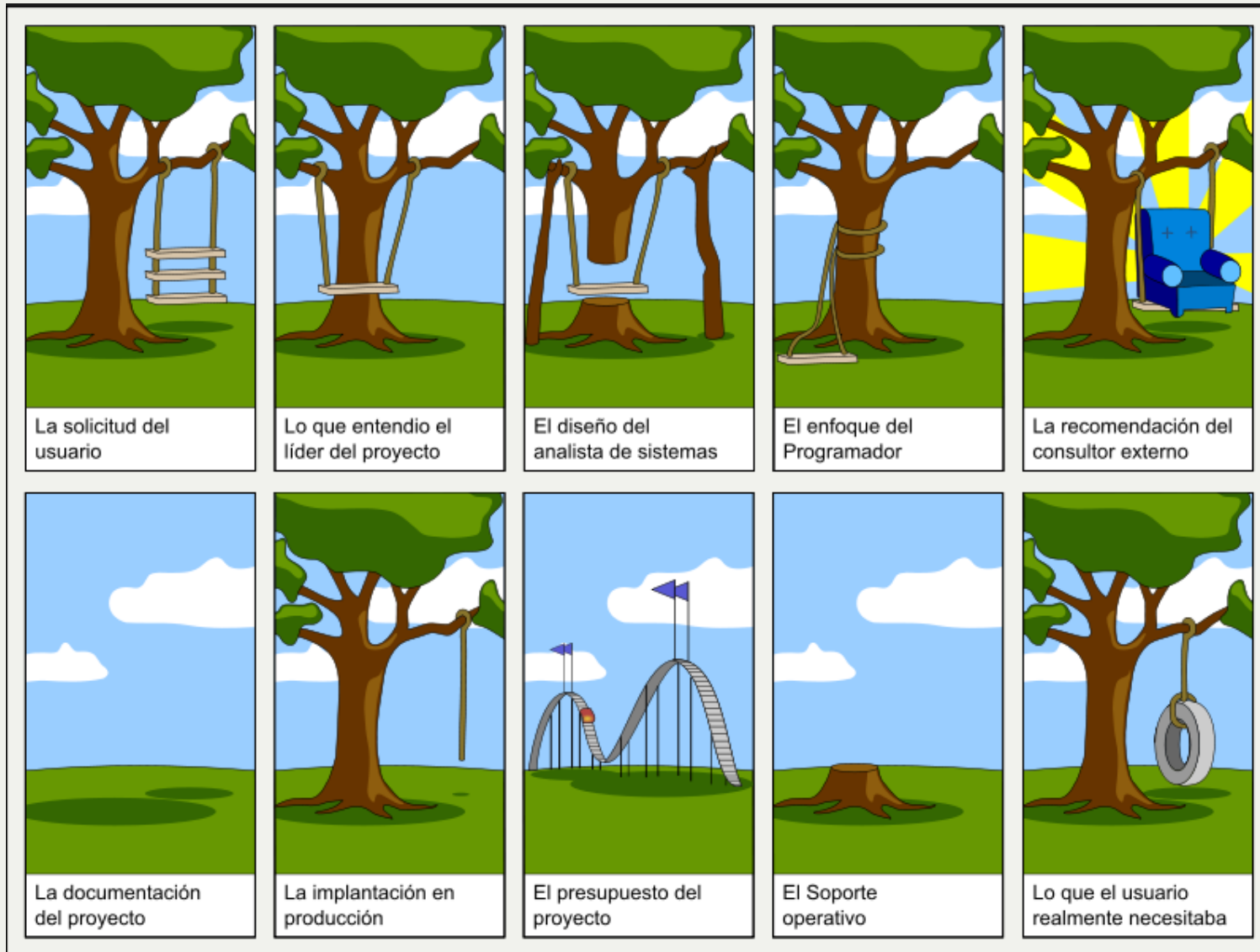
	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
4. Integración	* Elaborar el Acta de constitución	* Elaborar el Plan de dirección del Proyecto	* Dirigir y Gestionar los Trabajos del Proyecto	* Supervisar y Controlar los Trabajos del Proyecto * Realizar el Control Integrado de Cambios	* Cerrar el Proyecto o La fase
5. Alcance		* Planificar la Gestión del Alcance * Recopilar Requisitos * Definir el Alcance * Crear la EDT		* Validar el Alcance * Controlar el Alcance	
6. Tiempo		* Planificar la Gestión del Cronograma * Definir las Actividades * Secuenciar las Actividades * Estimar los recursos de las Actividades * Estimar la duración de las Actividades * Desarrollar el Cronograma		* Controlar el Cronograma	
7. Costes		* Planificar la Gestión de los Costes * Estimar los Costes * Determinar el Presupuesto		* Controlar los Costes	
8. Calidad		* Planificar la Gestión de la Calidad	* Asegurar la Calidad	* Controlar la Calidad	
9. Recursos Humanos		* Planificar la Gestión de Recursos Humanos	* Adquirir el Equipo del Proyecto * Desarrollar el Equipo del Proyecto * Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Comunicaciones		* Planificar las Comunicaciones	* Gestionar las Comunicaciones	* Controlar las Comunicaciones	
11. Riesgos		* Planificar la Gestión de Riesgos * Identificar Riesgos * Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos * Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos * Planificar Respuesta a los Riesgos		* Controlar los Riesgos	
12. Adquisiciones		* Planificar las Adquisiciones	* Efectuar las Adquisiciones	* Controlar las Adquisiciones	* Cerrar las Adquisiciones
13. Interesados	* Identificar a los Interesados	* Planificar la Gestión de los Interesados	* Gestionar el Compromiso de los Interesados	* Controlar el Compromiso de los Interesados	

Importancia de los Grupos de Procesos

Debemos entender cuáles son los cinco Grupos de Procesos por los que pasan **TODOS** los proyectos

(lo único que varía entre proyectos es cuanto tiempo pasa en cada Grupo...)

¿Por qué pasar por TODOS los grupos de procesos?



Grupo de Procesos de Inicio

Inicio	Autorizar e Identificar	2 procesos
4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto		
13.1. Identificar a los interesados		
Acta de Constitución del Proyecto aprobada		
Registro de Interesados		

4.1. Desarrollar el Acta de Constitución:

- Formalmente autoriza a un proyecto o a una fase de proyecto
- El desarrollo del Acta de Constitución es parte del **Área de Conocimiento de Integración**
- El Gestor de Proyectos debe ser identificado y asignado tan pronto como el Proyecto sea viable - *Preferentemente mientras el Acta aún está en desarrollo*
- Los Proyectos pueden ser Constituidos y Autorizados externamente a la organización p.e.: agencias del gobierno, requerimientos legales, desarrollos tecnológicos, necesidades de negocio...

Contenidos del Acta de Constitución:

- Propósito
- Actores principales
- Requisitos básicos y Objetivos
- Restricciones y Supuestos
- Riesgos
- Estructura de Desglose del Trabajo de Alto Nivel
- Estimaciones de Coste
- ...

Autorización por escrito

13.1. Identificar a los Interesados:

- Crear un registro de personas y grupos con capacidad de impacto o afectados por el proyecto
- La identificación de los Interesados es parte del **Área de Conocimiento de Gestión de los Interesados**
- Los Interesados del Proyecto son aquellos que están involucrados activamente en el mismo y aquellos a cuales sus intereses se van a ver afectados por los resultados, ejecución y compleción del mismo

13.1. Identificar a los Interesados:

- El Gestor de Proyectos debe administrar la influencia de los mismos con respecto a los requisitos para asegurar el éxito del proyecto
- Los Interesados pueden tener una influencia positiva o negativa en el Proyecto
- Los Interesados con influencia negativa suelen ser subestimados por el equipo del proyecto por lo que aumenta el riesgo de que el Proyecto no acabe con éxito

Grupo de Procesos de Planificación

Planificación	Establecer objetivos	24 procesos
4.2. Elaborar el Plan de dirección del Proyecto 5.1. Planificar la Gestión del Alcance 5.2. Recopilar Requisitos 5.3. Definir el Alcance del Proyecto 5.4. Crear la EDT 6.1. Planificar la Gestión del Cronograma 6.2. Definir las Actividades 6.3. Secuenciar las Actividades 6.4. Estimar los Recursos de las Actividades 6.5. Estimar la Duración de las Actividades 6.6. Desarrollar el Cronograma 7.1. Planificar la Gestión de los Costes	7.2. Estimar los Costes 7.3. Determinar el Presupuesto 8.1. Planificar la Gestión de la Calidad 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos 10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones 11.1. Planificar la Gestión de Riesgos 11.2. Identificar los Riesgos 11.3. Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4. Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5. Planificar la respuesta a los Riesgos 12.1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones 13.2. Planificar la Gestión de los Interesados	
Plan de Gestión del Proyecto aprobado		

Definición

La Planificación en el contexto de la Gestión de Proyectos implica la documentación de acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un Plan de Gestión de Proyecto

Se pueden tener que elaborar hasta **14** planes subsidiarios

Gestión de la Integración del Proyecto

Desarrollar el **Plan de Gestión del Proyecto** [4.2.]

- Documento detallado y bien estructurado que define el estilo del Proyecto en sí mismo
- Asegura la Integración a lo largo del proyecto
- Controla el cambio de manera efectiva
- Puede actualizarse en actividades de planificación iterativas

Gestión del Alcance del Proyecto:

Durante la planificación, el **Alcance** se define y describe de manera minuciosa ya que se tiene más información sobre el propio Proyecto

- **Planificar la Gestión del Alcance [5.1.]**
- **Recolección de Requisitos [5.2.]**
- **Definición del Alcance [5.3.]**
- **Creación de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) [5.4.]**

EDT:

- Identificar los Entregables y el trabajo relacionado
- Estructuración y organización de la EDT
- Descomposición de los niveles superiores en componentes de menor nivel
- Verificar que el grado de descomposición es necesario y suficiente (Los componentes del Proyecto pueden ser productos o servicios)

Resultados de la planificación del Alcance

- Plan de gestión del alcance
- Plan de gestión de requisitos
- Documentación de requisitos
- Línea Base del Alcance
 - Enunciado del Alcance
 - EDT
 - Diccionario de la EDT

Gestión del Tiempo del Proyecto

- **Planificar la Gestión del Tiempo [6.1.]**
- **Definir las actividades [6.2.]**
- **Secuenciar las actividades [6.3.]**
- **Estimar los recursos de las actividades [6.4.]**
- **Estimar la duración de las actividades [6.5.]**
- **Desarrollar el Cronograma [6.6.]**

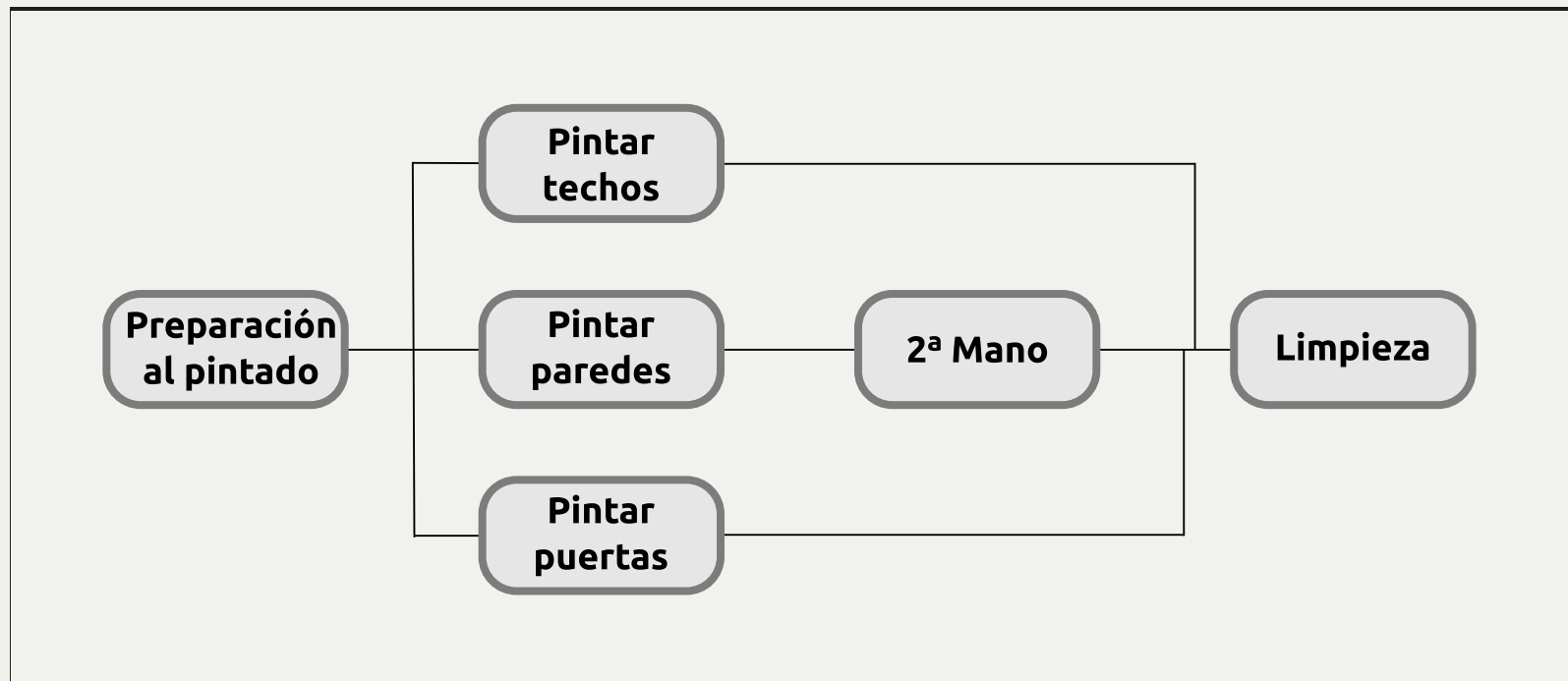
Secuenciar las actividades [6.3.]

- De final a principio
- De final a final
- De principio a principio
- De principio a final

Desarrollar el Cronograma [6.6.]

Actividades divergentes: única predecesora con múltiples sucesoras

Actividades convergentes: múltiples predecesoras con una única sucesora



Conceptos claves de gestión de Cronogramas:

- Crashing
- Fast tracking
- Nivelación de recursos
- Plazo de ejecución
- Adelantos y retrasos
- Soluciones provisionales

Resultados de la planificación del Tiempo

- Plan de gestión del cronograma
- Línea Base del tiempo
- Datos del cronograma

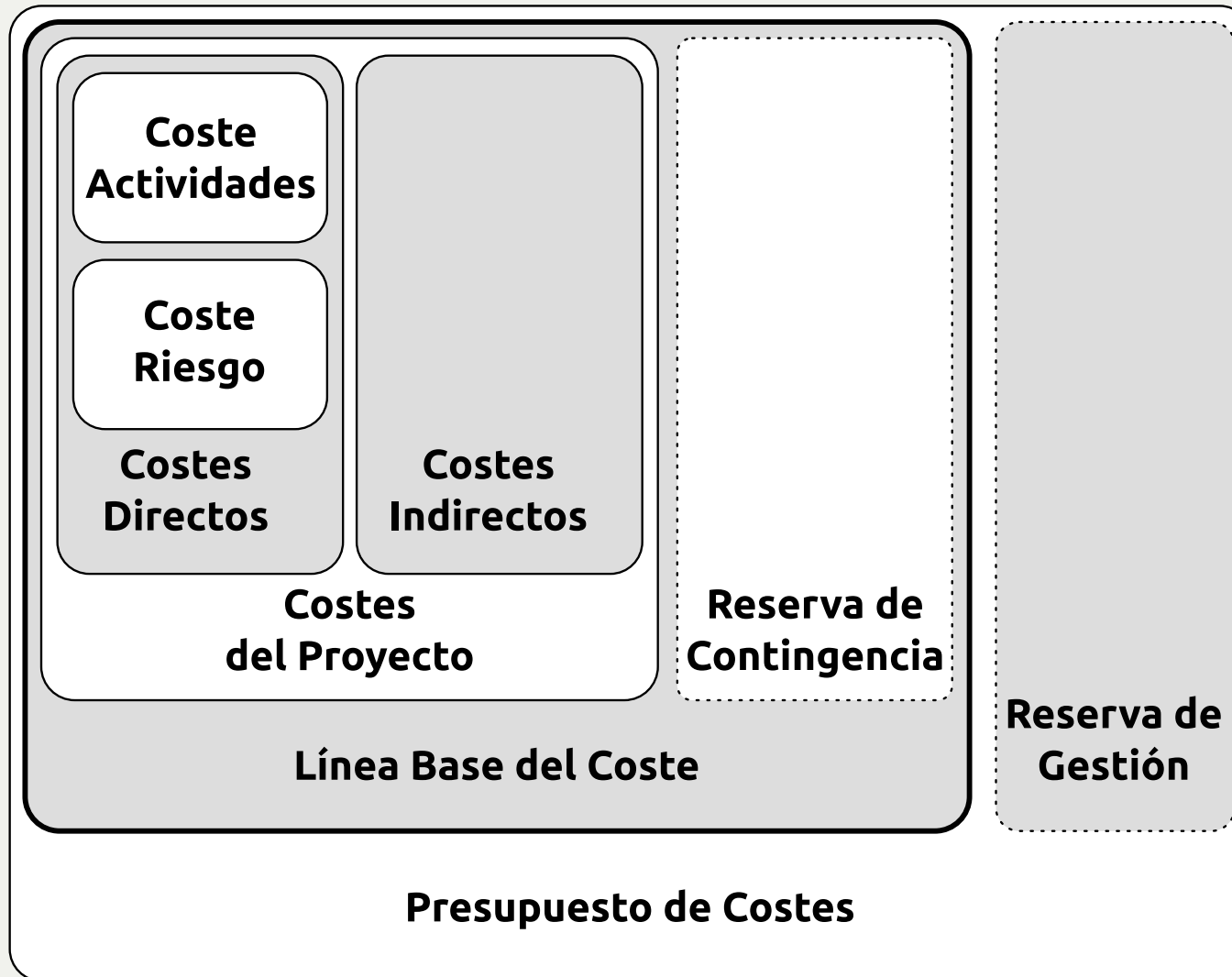
Gestión del Coste del Proyecto

- **Planificar la Gestión de Costes [7.1.]**
- **Estimar Costes [7.2.]**
 - Variables
 - Fijos
 - Directos
 - Indirectos
- **Determinar el presupuesto [7.3.]**

Herramientas de Coste y Presupuesto:

- Estimación análoga (Top-Down)
- Estimación paramétrica
- Estimación ascendente (Bottom-Up)
- Estimación por tres puntos
- Análisis de reservas
- Coste de la calidad

Esquema del presupuesto



Ingeniería del Valor

La Ingeniería del Valor es una aproximación sistémica a encontrar la forma **menos costosa** de completar el mismo trabajo

Los Gestores de Proyectos la practican constantemente: eligen el **mejor recurso** para completar el trabajo, de la **manera más rápida** y con la **mejor calidad** y **manteniendo el coste** total del Proyecto bajo control

Resultados de la Planificación de Costes

- Plan de gestión del coste
- Línea Base del coste
- Requisitos de financiación del Proyecto

Gestión de la Calidad del Proyecto

Planificar la Gestión de la calidad Calidad [8.1.]:

- Usando Análisis de Coste / Beneficio (evitando el «chapado en oro» que puede disparar los costes sin reportar beneficios al cliente)
- Aplicando prácticas de Marcas de Referencia (comparando proyectos entre si).

El Grado y la Calidad no son lo mismo

- La baja Calidad es un problema pero el bajo Grado no tiene porque
- La Calidad es completar un Requisito
- Pueden haber distintos grados de Calidad

Resultados de la Planificación de Calidad

- Plan de gestión de la calidad
- Plan de mejora de procesos
- Métricas de calidad
- Listas de chequeo de la calidad

Gestión de Recursos Humanos del Proyecto

Planificar la Gestión de Recursos Humanos [9.1.]:

- Identificar perfiles, roles, responsabilidades, competencias, etc
- Identificar las restricciones del Proyecto:
 - Estructura de la organización
 - Acuerdos de negociación colectiva
 - Contratación de personal
 - Normativa vigente
- Identificar necesidades de formación, recompensas, etc

Resultados de la planificación de Recursos Humanos

Plan de gestión de recurso humanos

- Roles y Responsabilidades
- Organigramas del Proyecto
- Plan de gestión del personal
- Matrices de Asignación de Responsabilidades (RAM)

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Planificar la Gestión de las Comunicaciones [10.1.]

- Hay que entender **qué** debe ser comunicado, a **quién** y con qué **frecuencia**
- El Gestor de Proyectos debe gastar gran parte de su tiempo comunicándose

El Plan de Comunicación depende de:

- Requisitos de información de los interesados
 - Listado de emisores / listado de receptores
- Tecnologías de comunicación
- Modelo de comunicación
 - Emisor / Receptor / Mensaje / Ruido
 - Pautas de comunicación
- Método de comunicación
 - *Push* / *Pull* / Interactivo

Resultados de la planificación de las Comunicaciones

- Plan de gestión de las comunicaciones
 - Requisitos de información
 - Paquetes de información y frecuencia
 - Recursos, métodos y canales
 - Diagramas de flujo de información
 - Matriz de distribución de información
 - Restricciones de comunicación

Gestión de los Riesgos

- **Planificar la gestión de Riesgos [11.1.]**
- **Identificar los Riesgos [11.2.]**
- **Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos [11.3.]**
- **Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos [11.4.]**

Planificar la gestión de Riesgos [11.1.]

Se emplean

- Enunciado del alcance
- Planes de Costes / Tiempo y Comunicaciones
- Registro de interesados

Se genera el Plan de Gestión de Riesgos

- Metodología a emplear y acciones
- Roles y responsabilidades
- Presupuestos y reservas
- Mediciones y tolerancias

Todos los miembros de un Proyecto deberían colaborar en la
identificación de Riesgos

Identificar los Riesgos [11.2.]:

El resultado es el **Registro de Riesgos**

- Herramientas para la identificación de Riesgos:
 - Lluvia de ideas
 - Técnica Delphi
 - Entrevistas
 - Análisis DAFO

Registro de Riesgos

- Lista de riesgos identificados
- Causas comunes de riesgos
- Disparadores de riesgos
- Lista de posibles respuestas

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos

[11.3.]

- Establecer Prioridades entre Objetivos
- Calcular Probabilidad e Impacto: Severidad
- ¡Los Riesgos positivos son Oportunidades!

Matriz de Severidad

PROBABILIDAD	1.0	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	0.9	0.91	0.92	0.93	0.94	0.95	0.96	0.97	0.98	0.99
	0.8	0.82	0.84	0.86	0.88	0.90	0.92	0.94	0.96	0.98
	0.7	0.73	0.76	0.79	0.82	0.85	0.88	0.91	0.94	0.97
	0.6	0.64	0.68	0.72	0.76	0.80	0.84	0.88	0.92	0.96
	0.5	0.55	0.60	0.65	0.70	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95
	0.4	0.48	0.52	0.58	0.64	0.70	0.76	0.82	0.88	0.94
	0.3	0.37	0.44	0.51	0.58	0.65	0.72	0.79	0.86	0.93
	0.2	0.28	0.36	0.44	0.52	0.60	0.68	0.76	0.84	0.92
	0.1	0.19	0.28	0.37	0.48	0.55	0.64	0.73	0.82	0.91
		0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9
		1.0	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2
		IMPACTO								

$$\text{Severidad} = \text{Probabilidad} + \text{Impacto} - (\text{Probabilidad} \times \text{Impacto})$$

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos

El Análisis Cuantitativo se realiza **SOLO** en los Riesgos que se hayan priorizado en el Análisis Cuantitativo por potencialmente ser de impacto para el Proyecto

- Las herramientas pueden ser:
 - Análisis de Sensibilidad
 - Modelos y simulaciones (Monte Carlo)
 - Evaluación del Valor Monetario Esperado
 - Árboles de decisión

Resultados de la planificación de los Riesgos

- Plan de gestión de Riesgos
- Registro de riesgos

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Planificar las Adquisiciones [12.1.]

- La decisión es si hay que «**hacer o comprar**»
- Se alcanza por juicio de expertos, investigaciones de mercado, reuniones...
- Revisar el riesgo inherente a cada decisión
- Revisar cada tipo de contrato para mitigar riesgos

Resultados de la planificación de las Adquisiciones

- Plan de gestión de las adquisiciones
- Enunciado de las adquisiciones
 - Descripción del producto
 - Parámetros de entrega
- Documentos de las adquisiciones
- Criterios de selección

Gestión de los Interesados

Planificar la Gestión de los Interesados [13.2.]

- Identificar niveles de compromiso y participación
- Interrelaciones y conflictos
- Requisitos de comunicación
- Información a distribuir a cada interesado

Resultado de la planificación de la gestión de los Interesados

- Plan de gestión de los interesados

Grupo de Procesos de Planificación

Un último consejo:

No hay ningún sustituto a la documentación
***Siempre** hay que documentar*

Grupo de Procesos de Ejecución y de Seguimiento y Control

Ejecución	Completar el trabajo	8 procesos
Supervisión y Control	Seguir los trabajos Identificar problemas	11 procesos
4.3. Dirigir y Gestionar los Trabajos del Proyecto 8.2. Asegurar la Calidad 9.2. Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4. Dirigir el Equipo del Proyecto 10.2. Gestionar las Comunicaciones 12.2 Efectuar las Adquisiciones 13.3 Gestionar el Compromiso de los Interesados		4.4 Supervisar y Controlar los Trabajos 4.5. Realizar Control Integrado Cambios 5.5. Validar el Alcance 5.6. Controlar el Alcance 6.7. Controlar el Cronograma 7.4. Controlar los Costes 8.3. Controlar la Calidad 10.3. Controlar las Comunicaciones 11.6. Controlar los Riesgos 12.3. Administras las Adquisiciones 13.4. Controlar el Compromiso de los Interesados
Trabajo completado Datos sobre el rendimiento Solicitudes de cambio Valoraciones del Equipo		Registro de Cambios Pronósticos del Cronograma Pronósticos de Costes Mediciones de Control de Calidad

Grupos de Procesos de Ejecución:

El Grupo de Procesos de Ejecución consiste en los Procesos que se realizan para completar el trabajo definido en el Plan de Gestión del Proyecto para satisfacer las especificaciones del Proyecto

- **Dirigir y Gestionar los Trabajos del Proyecto [4.3.]**
- **Realizar el Aseguramiento de la Calidad [8.2.]**
- **Adquirir el Equipo del Proyecto [9.2.]**
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto [9.3.]**
- **Dirigir el Equipo del Proyecto [9.4.]**
- **Distribuir información [10.3.]**
- **Efectuar las Adquisiciones [12.2.]**
- **Gestionar el Compromiso de los Interesados [13.3.]**

Resultados de la planificación de Recursos Humanos

Plan de gestión de recurso humanos

- Roles y Responsabilidades
- Organigramas del Proyecto
- Plan de gestión del personal
- Matrices RAM

Matriz RASCI

	JP	CM	PA	JE	AF	DS	DJ	DG
08.1.1 Elaborar el documento de presentación al cliente	A			R	S	C	C	C
08.1.2 Preparación de las copias del documento	A		R					
08.2.1 Elaborar la presentación	A							R
08.2.2 Realizar la presentación ante el cliente	S	R		I				
09.1 Elaborar las encuestas de evaluación del cliente	A			R	S	S	S	
09.2 Repartir las encuestas de evaluación por el cliente		S	R					
09.3 Recoger las encuestas de evaluación del cliente		R						
10.1 Evaluación de las encuestas del cliente	A			R	S	S	S	
10.2 Preparación de los temas para la iteración I	A			R	S	S		
10.3 Documentar el cierre del proyecto	RA							

- Responsable [Agente]
- Accountable [Responsable]
- Support [Apoya]
- Consult [Debe consultársele]
- Inform [Debe informársele]

Adquiriendo el equipo [9.2.]

Recursos:

- Asignaciones previas
 - Relaciones previas con el proyecto
- Negociación
 - Con otras organizaciones, equipos, etc
- Adquisición
 - Contrataciones o subcontrataciones
- Equipos virtuales
 - A través de comunicaciones digitales
 - Requiere gran planificación de comunicaciones
- Análisis multicriterio
 - Permite tomar decisiones de forma más adecuada

Adquiriendo el equipo

Los equipos pueden no resultar como se planifican:

- Afectan los Riesgos, el Cronograma, el Coste, las Comunicaciones, todo se debe tener en cuenta
- Además también hay que tener en cuenta otras opciones: legales, regulaciones, obligaciones que deben vigilarse

Desarrollando el equipo [9.3.]

Objetivos del Desarrollo del Equipo:

- Alinear esfuerzos
- Facilitar el trabajo a los demás
- Efecto Medicci
- Conseguir lealtad al proyecto
- Generar y aumentar confianza

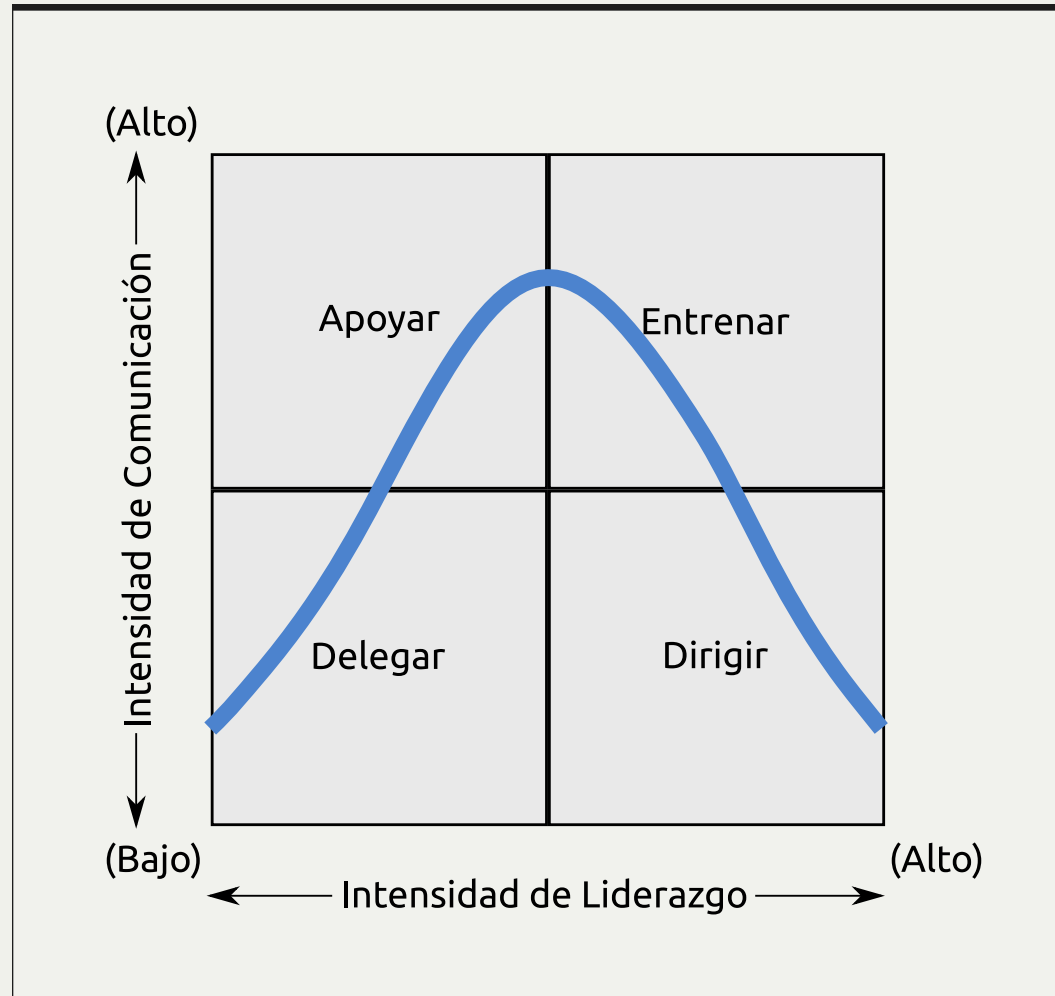
Desarrollando el equipo

Recursos:

- Habilidades interpersonales
- Formación
- Team Building
- Reglas básicas
- War Room
- Reconocimientos y recompensas
- Valoración del personal

Desarrollando el equipo

Liderazgo situacional



Dirigir el Equipo del Proyecto [9.4.]

Recursos:

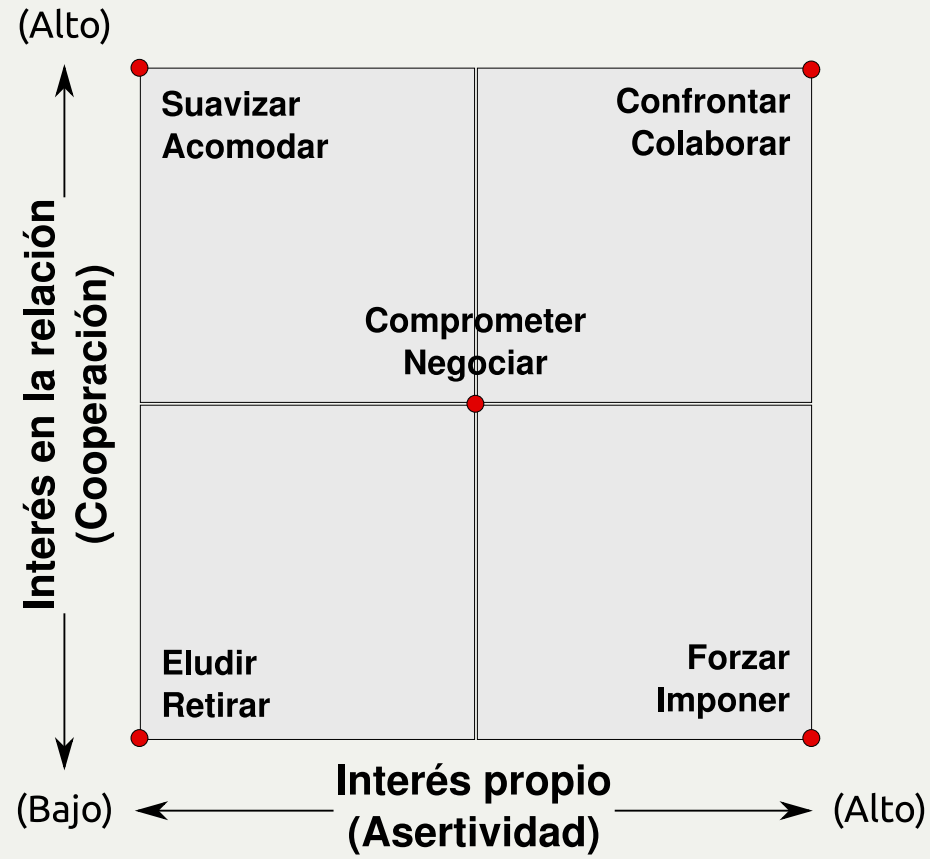
- Observación y Conversación
- Evaluaciones de rendimiento
- Resolución de conflictos
- Habilidades interpersonales

Dirigir el Equipo del Proyecto

Resolución de conflictos:

- Inevitables entre personas
- Pueden ser beneficiosos
- Resultado del Cambio
- Pueden y deben manejarse

Resolución de conflictos



¡Cuidado con el efecto Halo!

Se produce cuando la calidad de una persona influencia una decisión

Por ejemplo:

El señor A es una persona con grandes capacidades tecnológicas, por lo que será un buen gestor de proyectos tecnológicos

Solo con estos datos no podríamos afirmar que las habilidades tecnológicas del señor A le vayan a convertir automáticamente en un buen Gestor de Proyectos

¡No hay que dejarse cegar por el Halo!

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto [10.2.]

Sistema de Gestión de la Información

- Gestión de documentos impresos
 - Cartas, notas, actas, informes, prensa
- Gestión de comunicaciones electrónicas
 - Correo, webs, actas, informes
- Herramientas electrónicas de gestión
 - Oficinas virtuales, videoconferencias, sistemas de trabajo colaborativo, gestión de proyectos

Reuniones eficientes

- Convocatoria formal y con suficiente antelación
- Propósito y tiempo **limitado**
- Orden del día y Agenda para cada punto
- Reuniones regulares
- Elección de personas adecuadas
 - Informar del papel y la responsabilidad
- Presidente y reglas de Comportamiento
- Secretario que redacta el acta
 - Título, fecha y asistentes
 - Acuerdos adoptados
 - Compromisos con fecha y responsable

Gestionar el Compromiso de los Interesados [13.3.]

- Gestionar de manera activa las expectativas, influenciar los deseos para que se alineen con los objetivos del proyecto
- Tratar los puntos que no se conviertan en Incidencias
- Clarificar y resolver Incidencias
 - Registro de Asuntos Pendientes

Aseguramiento de la Calidad [8.2.]

Las auditorías de Calidad son revisiones estructuradas con objetivos tales como:

- Identificar las mejores prácticas
- Identificar carencias
- Obtener mejores prácticas de proyectos similares conocidos
- Ofrecer ayuda a la mejora
- Asegurarse de que la auditoría contribuye constructivamente
 - Lecciones aprendidas

Efectuar las adquisiciones [12.2.]

- Hacer las solicitudes de información a los vendedores cualificados
- Evaluar las resupuestas
- Referirse a las estimaciones de expertos
- Negociar
- Lista de vendedores preseleccionados
- Concesión del contrato

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto [4.3.]

- Gestión de Calidad del Proyecto
 - Realizar el Aseguramiento de la Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
 - Adquirir el Equipo del Proyecto
 - Desarrollar el Equipo del Proyecto
 - Dirigir el Equipo del Proyecto
- Gestión de las comunicaciones del Proyecto
 - Distribuir información
 - Gestionar las Expectativas de los Interesados
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
 - Llevar a cabo las Adquisiciones
- Gestión de la Integración del Proyecto
 - Dirigir y Gestionar los Trabajos del Proyecto

Conclusión

- Este Grupo de Procesos implica coordinar gente y recursos, así como integrar y llevar a cabo las actividades descritas en el Plan de Gestión del Proyecto
- Los resultados pueden requerir realizar nuevas planificaciones y crear nuevas Líneas Base
- Gran parte del Presupuesto del Proyecto se emplea en esta fase

Ejercicio

Actividad de creación de espíritu de Equipo

Grupo de Procesos de Cierre

Cierre	Finalizar actividades Entregar el resultado	2 procesos
4.6. Cerrar el Proyecto o la Fase		
12.4 Cerrar las Adquisiciones		
Entrega del Producto, servicio o resultado Cierre de las Adquisiciones		

Proceso de Control y Cierre

Qué

- Revisar y analizar el Rendimiento del Proyecto
- Informar del Rendimiento del Proyecto

Por qué

- Controlar la Triple Restricción
- Informar del Rendimiento del Proyecto

Cómo

Proceso de Control y Cierre

Revisar y analizar el Rendimiento del Proyecto

Informes creados por los Miembros del Equipo al Gestor de Proyecto

- Análisis de Variación
- Estado de Valor Ganado
- Auditoría de Riesgos

Proceso de Control y Cierre

Análisis de la Variación

- Informe de variación del Cronograma
- Informe de variación del Coste
- Informe de variación de la Calidad

Elementos comunes a los 3 informes

- Resultados planificados
- Resultados reales
- Variación
- Causas Raíz
- Respuestas planificadas

Plantilla para el informe de Analisis de Variación

Proceso de Control y Cierre

Estado del Valor Ganado

Métricas matemáticas

- Valor Planificado
- Valor Ganado
- Coste Real
- Desviación del Programa
- Desviación del Coste
- Índice de Rendimiento del Programa
- Índice de Rendimiento del Coste

Plantilla para el informe de Valor Ganado

Proceso de Control y Cierre

Auditoría de Riesgos

- Auditoría de Eventos de riesgo
- Auditoría de Respuesta a Riesgos
- Proceso de Gestión de Riesgos

Plantilla para el informe de Auditoría de Riesgos

Proceso de Control y Cierre

Informe de Rendimiento del Proyecto

El informe se envía al Gestor del Proyecto o al sponsor

- Los datos se obtienen de los informes de estado del Equipo del Proyecto.
- Solo debe aparecer información de alto nivel

El informe contendrá

- Lista de objetivos alcanzados a fecha del informe
- Lista de objetivos planificados y no alcanzados a fecha del informe
- Causa raíz de las variaciones
- Impacto de las variaciones
- Acciones preventivas y correctivas planificadas

Plantilla para el informe de Rendimiento del Proyecto

Interacción de los Grupos de Procesos en el Proyecto

Gestión de Proyectos - Cierre

Por definición los proyectos tiene un inicio definido y un final definido El proceso de Cierre lleva al Proyecto o la Fase a un final ordenado, de forma operacional y financiera

Los Procesos de Cierre deben activarse cuando

- El Proyecto se completa - en la fase final del proyecto, todos los proyectos deben tener un cierre formal al completarse
- Una Fase del Proyecto se completa - en función del tipo de proyecto algunas Fases deben cerrarse de manera formal o algunas actividades específicas de la Fase pueden darse por terminadas al final de la Fase
- El Proyecto se termina o se cancela

Gestión de Proyectos - Cierre

Los objetivos de Cerrar el Proyecto o la Fase son:

- confirmar la extensión con la que los Entregables se han completado y
- Los Objetivos del Proyecto / Fase se han cumplido
- Se ha obtenido aceptación formal de los Entregables
- Se confirma que los acuerdos de operación y mantenimiento siguen en marcha, de forma apropiada
- Se documenta los elementos extraordinarios y se recomiendan acciones de continuación, de forma apropiada
- Cierre / afianzación de todos los contratos
- Obtener las Lecciones Aprendidas
- Atar los cabos sueltos
- Preparar el Informe Final del Proyecto
- Comunicarse con todos los Interesados

Gestión de Proyectos - Cierre

El Cierre de una Fase o Proyecto conlleva:

- Presentar los Entregables e Informes finales
- Cerrar todos los contratos
- Llevar a cabo la revisión del Proyecto y capturar las Lecciones Aprendidas
- Concluir el Proyecto
- Celebrar el éxito

Gestión de Proyectos - Cierre

Entregables e Informes finales

Gestión de Proyectos - Cierre

Cierre de Contratos: incluye todas las actividades e interacciones necesarias para asentar y cerrar cualquier contrato que se haya establecido en el proyecto

Esto incluye

- Verificación del producto - Todo el trabajo se ha completado correctamente y de manera satisfactoria
- Financiaciones
- Cierre administrativo - Actualizar los registros de contratos para que reflejen los resultados finales y archivar la información para futuros usos

La finalización prematura de un contrato o proyecto es un caso especial de Cierre de Contratos

Gestión de Proyectos - Cierre

Concluir el Proyecto

- Archivar los documentos del Proyecto, los acuerdos y las aprobaciones, los contratos y las Lecciones Aprendidas
- Llevar a cabo evaluaciones de rendimiento del personal y liberar formalmente al personal para que puedan ser asignados a otros proyectos
- Devolver / Liberar todo el equipamiento que se ha usado en el proyecto

Responsabilidad Profesional

¿Qué es la Responsabilidad Profesional?

Las áreas de Responsabilidad Profesional consisten en lo siguiente:

- Asegurar la Integridad
- Equilibrar los intereses de los Interesados
- Contribuir a la Base de Conocimiento
- Respetar las diferencias

Código de Ética y conducta profesional - Principios destacados

Principios del Código de Ética

- Los practicantes de la Gestión de Proyectos tienen una gran responsabilidad ante sus clientes, otros Interesados y ante la profesión y deben apoyarse en su reputación para tener éxito
- Debe inspirar confianza ante el público en lo concerniente a la profesión de gestión de proyectos
- Debe proporcionar un marco a los profesionales para tomar decisiones justas ante dilemas éticos
- Debe establecer unas expectativas mínimas del público hacia la profesión
- Debe establecer un estándar mínimo como marco para la profesión

Aplicabilidad y Futuro del código

Del PMP se espera, en todo momento, que sea honesto en la documentación de su experiencia, en las habilidades que dice tener y en el rendimiento de sus servicios

Los estándares de la industria son recomendaciones sobre cómo debe desarrollarse el trabajo, mientras que las regulaciones son requisitos sobre cómo debe desarrollarse el trabajo - el PMP debe conocer la diferencia – Joseph Philips

Desglose del Código: Los cuatro valores éticos más importantes

Responsabilidad

- Ser el responsable final de nuestras acciones mientras desarrollamos nuestras competencias como profesionales de la gestión de proyectos y en nuestro comportamiento en el lugar de trabajo y como voluntarios

Respeto

- Comportamiento ante los demás que promueva un ambiente de cooperación y confianza

Justicia

- Comportamiento ante los demás que muestre que tomamos decisiones de manera imparcial y bajo criterios objetivos, por el bien común y no por favoritismos o intereses personales

Muchas gracias...

Muchas gracias...

