

Gerenciamiento de Proyectos de Sistemas de Información

Introducción y Fase de Estructuración



Objetivos Generales

- Comprender qué es un Proyecto
- Conocer el Ciclo de Vida de un Proyecto
- Detectar los Entregables de un proyecto
- Comprender el rol que desempeña el PM
- Identificar las tareas principales y los documentos claves en cada fase del Ciclo de Vida del Proyecto

¿Qué es un Proyecto?

Un Proyecto es:

Emprendimiento

Temporal

Único

Con un Objetivo claro

Creación de un producto o Servicio

Ejecutado por un equipo de personas

Con la utilización de recursos

Y que es:

De desarrollo gradual

¿Cómo surgen?

- Por una demanda del mercado
- Por una necesidad de la Organización
- Por una solicitud de un cliente
- Por un avance tecnológico
- Por un requisito legal

¿Por qué suelen fallar los proyectos?

- Por falta de procesos
- Por falta de metodología y de estándares para dirigir el proyecto
- Por falta de cultura organizacional que promulguen y respalden los puntos anteriores

¿Existe distinción de procesos en un Proyecto?

Todo proyecto tiene:

- Procesos de la dirección de Proyecto
 - Describen, organizan y completan el trabajo del proyecto
- Procesos orientados al producto
 - Especifican y crean el producto del proyecto
 - Se definen de acuerdo al ciclo de vida
 - Varían según el área de aplicación

¿Qué significa Administración de Proyectos?

PROCESO

Que incluye:

DEFINICIÓN

+

INICIACIÓN

+

CONTROL

+

CONCLUSIÓN EXITOSA

La Administración de Proyectos por definición

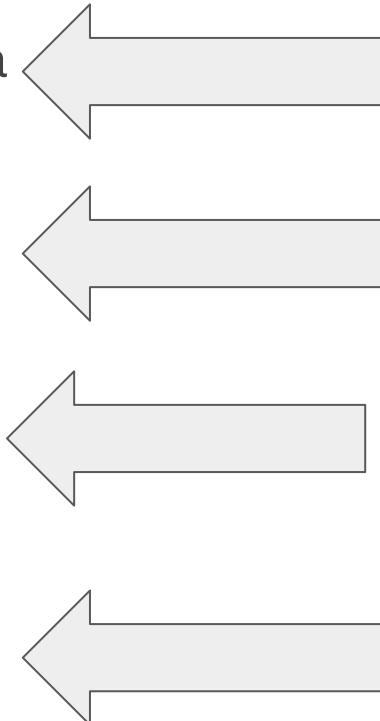
El **proceso** por el cual un Proyecto es
primeramente **definido e iniciado**, luego
controlado durante el transcurso de su
desarrollo y **concluido de manera exitosa**

La dirección de un Proyecto requiere

- Identificar los requisitos
- Establecer los objetivos claros y posibles de realizar
- Equilibrar las demandas de Calidad, Alcance, Tiempo y Costos
- Adaptar las especificaciones, planes enfoques a las diversas inquietudes y expectativas de los interesados

Características a tener en cuenta para una administración exitosa

- Sea visible y pública
- Sea medible
- Sea predecible
- Sea repetible



Utilizando métodos de comunicación

Utilizando criterios de éxito del proyecto

Teniendo presente quién está preocupado por este proyecto

Aplicando Metodologías de Implementación

Rol del PM

Integrador: organizando el camino del proyecto para que sea exitoso en la Organización y coordinando el esfuerzo del equipo del proyecto

Comunicador: comunicando al Top management, al equipo del proyecto y a otros stakeholders y decidiendo qué información distribuir y a quién

Team Leader: debiendo estar disponible para resolver problemas, guiando a los profesionales de las diferentes áreas funcionales y mostrando capacidad de liderazgo y contención hacia el equipo

Tomador de decisiones: anticipando y tomando decisiones claves respecto a la alocación de recursos, costos, tiempos y cambios al alcance

Creador de un Clima estable y armonioso: demostrando buen manejo de conflictos e incentivando el trabajo en equipo

En cuanto a los procesos relacionados con la gestión del proyecto

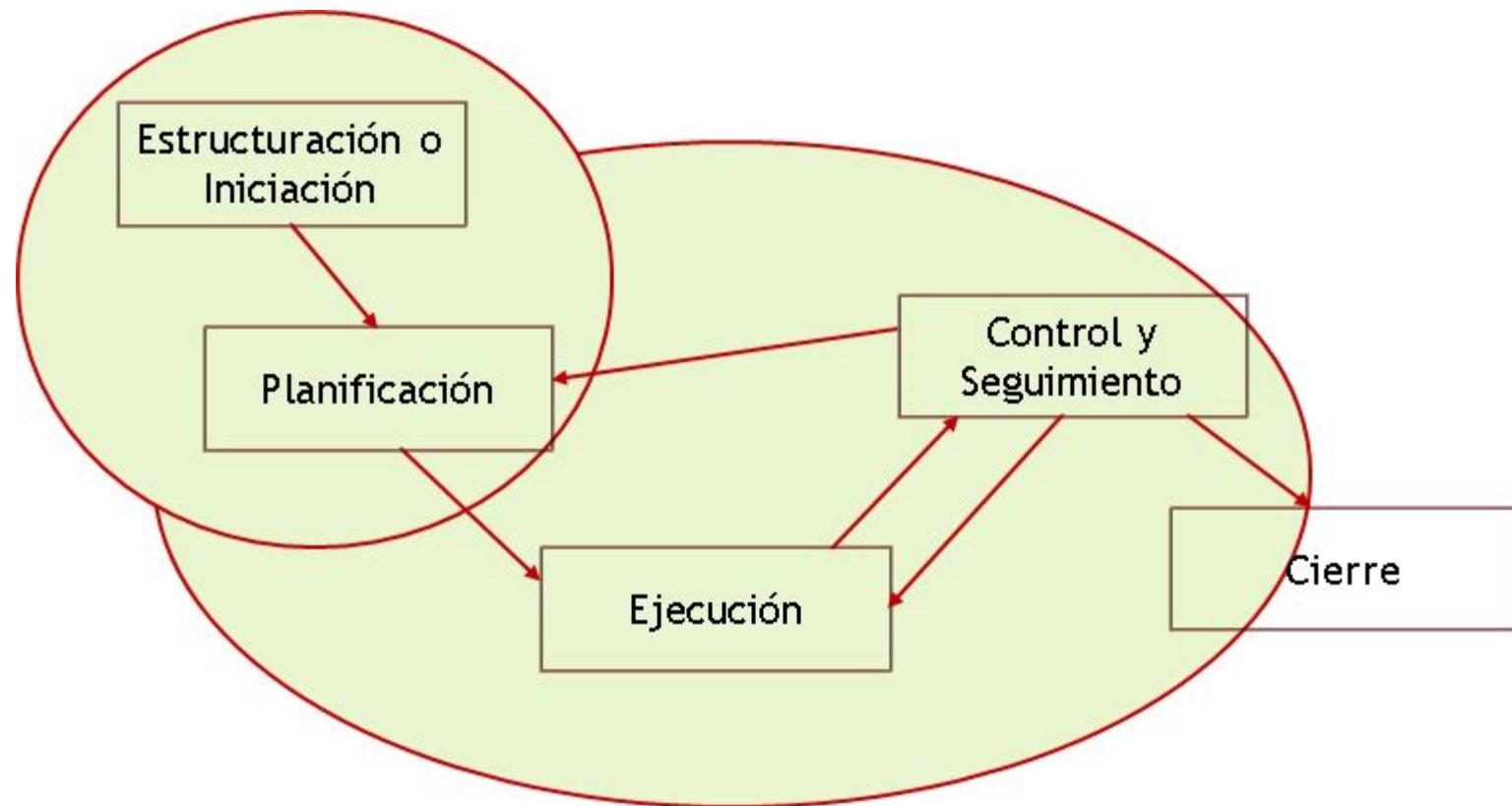
¿Qué es lo que propone el PMI (Project Management Institute)?

- ❖ Lo que se conoce como Ciclo de Vida del Proyecto

Consiste en la división en Fases de un Proyecto, para:

- Facilitar la gestión y control
- Estandarizar los procesos
- Inducir al uso de la expresión “Entregable” como factor clave
- Generar claridad a la hora de la transición entre fases

Ciclo de vida de un Proyecto según el PMI



¿En qué consiste la fase de Estructuración?

Se conoce también como Iniciación

- Sirve para identificar la envergadura del proyecto
- Se utiliza para identificar y consensuar el objetivo del Negocio vs. Objetivo del Proyecto
- Se lleva a cabo la tarea de elaboración y corrección del Documento General del Proyecto

Documento General del Proyecto

Se lo conoce como Project Charter o Acta de Proyecto

- Constituye el documento de Inicio Formal del Proyecto
- Contiene el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué?
- Describe Objetivos del Negocio y Objetivos del Proyecto

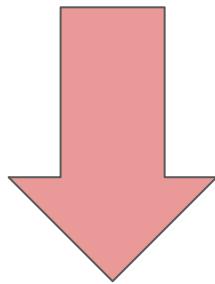
Acta del Proyecto

- Describe el Alcance, Entregables, Equipo de Implementación, roles y responsabilidades
- Detalla el Plan a Alto Nivel del Proyecto
- Plantea Estrategia de Minimización de Riesgos

¿Quién debiera confeccionar el Acta del Proyecto?

En teoría....

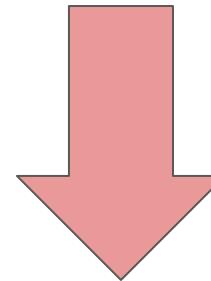
El Sponsor del Proyecto



Con apoyo del PM

En la práctica....

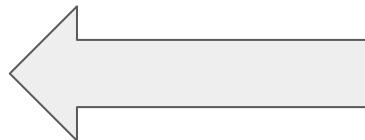
El Gerente de Proyecto (PM)



Con apoyo del Sponsor

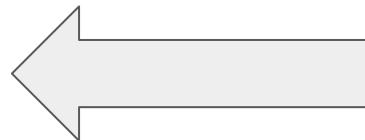
Preguntas a realizarse durante la elaboración del Documento

¿Qué relación hay entre este documento y el Contrato?



Permite consensuar lo propuesto por Comercial y el sector de Implementación

¿Cuál es la utilidad?



Le da Autoridad al PM

¿A quién está destinado?



A los interesados de la necesidad

Pero para elaborar el Acta se necesita

Comprender el entorno del Proyecto

- Entorno Cultural y Social
- Entorno internacional y político
- Entorno físico

Entradas al Alcance

- Toda la información previa que ayude a definir el Alcance
 - Propuesta Comercial,
 - Contrato (imponiendo restricciones) y limitaciones a tener en cuenta
 - Supuestos del Proyecto (se validarán en la ejecución)
 - Se asume que los usuarios conocen Windows
 - La implementación no incluye capacitación al usuario
- Documentación histórica de proyectos anteriores

¿Quiénes son los interesados en el Proyecto?

Individuos activamente involucrados

- Cuyos intereses se ven afectados positiva o negativamente como resultado del proyecto

Stakeholders

Ejercen Influencias sobre el Proyecto

- Tienen necesidades y expectativas
- Dan soporte al Proyecto
- Pueden solicitar cambios
- Pueden tener poder de veto

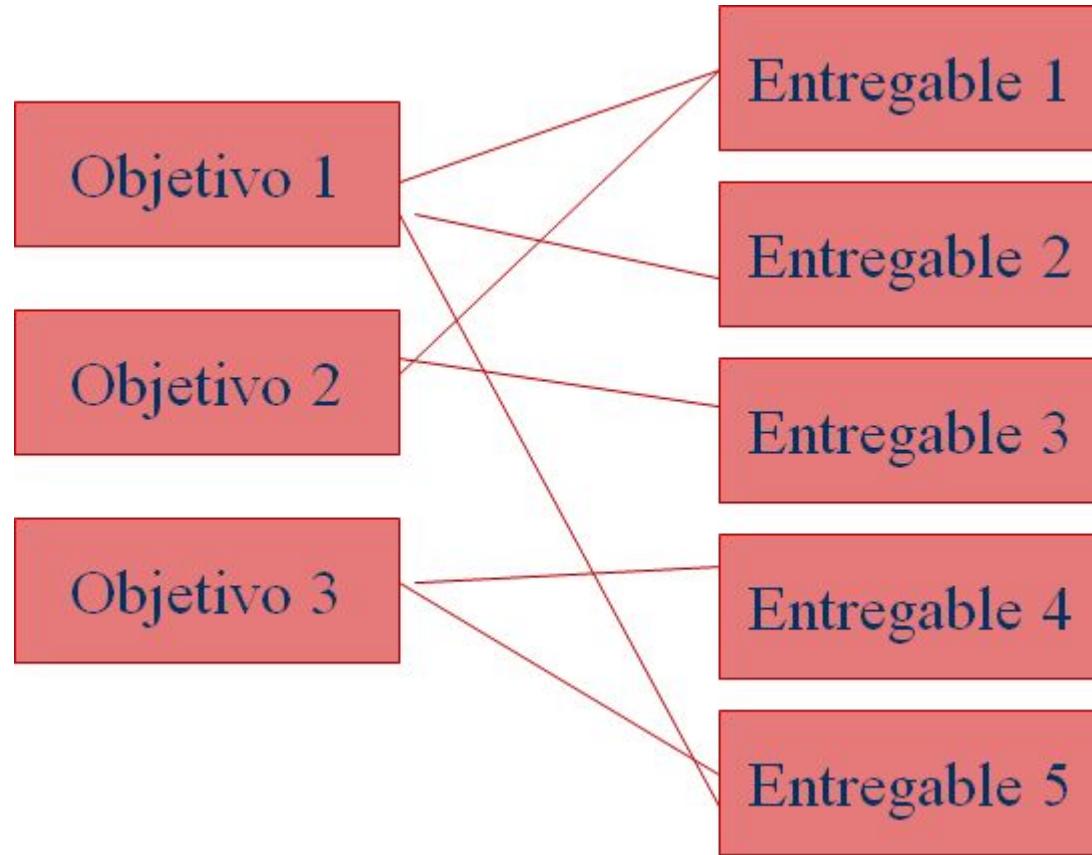
¿Cómo trabajar y relacionarse con ellos?

- Es importante detectarlos de manera temprana
- Cada Fase del Proyecto puede tener diferentes interesados
- Es importante gestionar necesidades y expectativas
- Se los debe mantener informados

Forma práctica de definir el Alcance (Scope Statement)

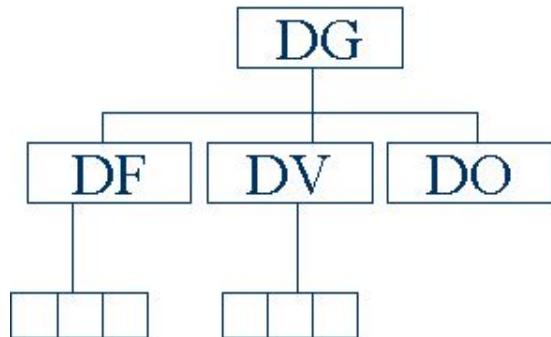
- Enumerando los Objetivos del Proyecto.
- Describiendo técnicamente el producto entregable
- Detallando los servicios a prestar
- En ciertos casos, describiendo el grado de calidad pretendido

Modelo OEP a Alto Nivel

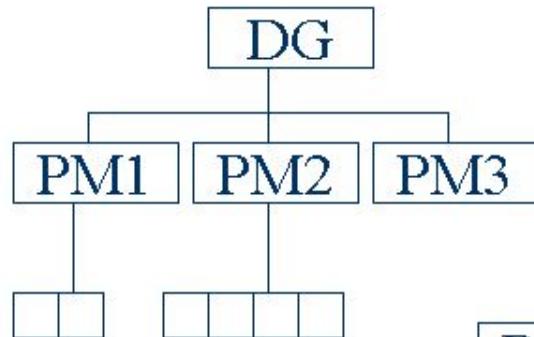


Tipos de Organización

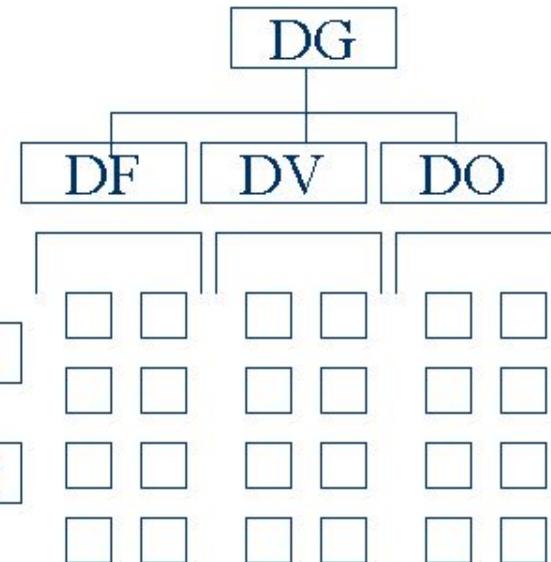
FUNCIONAL



BASADA EN PROYECTOS

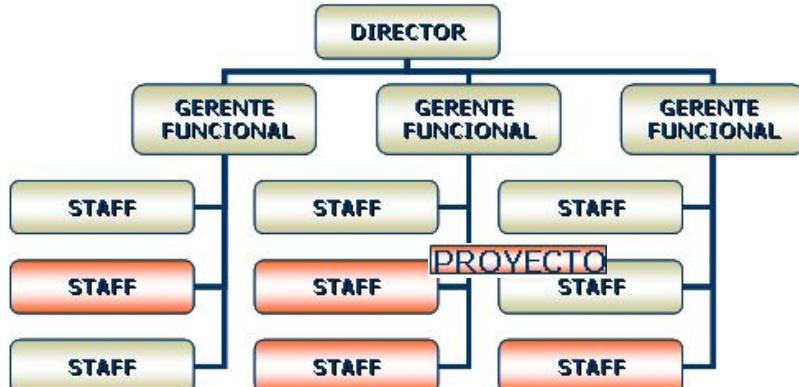


MATRICIAL



Organización de Tipo Funcional

- Modelo jerárquico, donde cada empleado tiene un claro superior
- El staff está agrupado por especialidad
- Los entregables del proyecto son finalizados de manera independiente a cada departamento.
- Si se necesita información o soporte de un recurso de otro departamento, se realiza el pedido a través de los gerentes de cada área.

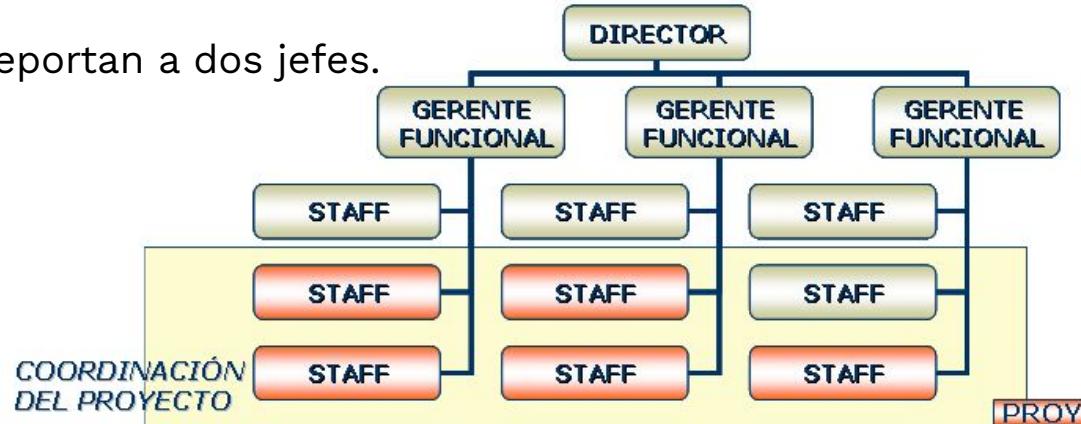


Organización Basada en proyectos

- La compañía entera está basada en proyectos y el PM los controla.
- El staff reporta al PM.
- El staff debe completar únicamente el trabajo asignado en el proyecto.
- Una vez que el proyecto termina, el staff no tiene un departamento al cual volver, quedan a la espera de ser asignados a un nuevo proyecto.
- La comunicación ocurre principalmente dentro del proyecto.

Organización de Tipo Matricial

- Mantiene las líneas verticales de la funcional a nivel de autoridad, y establece una estructura horizontal para interactuar con las unidades funcionales que soportan el proyecto.
- El PM es cross a las áreas funcionales, y se hace más fuerte a medida que tiene mayor % de asignación de recursos y la estructura de Project Management se fortalece.
- Cuanto más fuerte sea el formato matricial más clara es el área de Proyectos.
- Los miembros del equipo reportan a dos jefes.



Tipos de Organización Matricial

- **Matricial Fuerte:** El poder recae sobre el PM.
- **Matricial débil:** El poder recae sobre el gerente funcional y el PM toma el rol de coordinador o expedidor:
 - Expedidor: Actúa principalmente como asistente del personal y coordinador de las comunicaciones. No puede tomar decisiones ni hacerlas valer por sí solo.
 - Coordinador: Es similar al expedidor, salvo que el coordinador tiene cierta autoridad y poder para la toma de decisiones y se reporta a un gerente de mayor nivel.

Organización de Tipo Funcional

Ventajas

- La gestión de especialistas es más sencilla.
- Los miembros del equipo reportan a un sólo supervisor.
- Los recursos similares están centralizados, agrupados por áreas.
- Oportunidades profesionales claras en áreas de especialización de trabajo.

Desventajas

- Las personas colocan más énfasis en sus especialidades funcionales, lo que va en detrimento del proyecto.
- No hay posibilidad de hacer carrera en dirección de proyectos.
- El PM tiene poca o ninguna autoridad.

Organización Basada en proyectos

Ventajas

- Organización de proyectos eficiente.
- Lealtad del equipo al proyecto.
- Las comunicaciones son más efectivas que en las funcionales.
- El PM tiene más poder en la toma de decisiones.

Desventajas

- No hay “sede” para los miembros del equipo cuando termina el proyecto.
- Falta de especialización en las disciplinas.
- Duplicación de instalaciones y de funciones de trabajo.
- Puede resultar en un uso menos eficiente de los recursos.

Muchas Gracias

Organización de Tipo Matricial

Ventajas

- Promueve la estandarización en la implementación de proyectos dentro de la Organización
- Fomenta la promoción de equipos multidisciplinarios
- Flexibiliza la selección de recursos idóneos
- Fomenta la proactividad en la Administración de Proyectos
- Crea trayectoria en la carrera de Administración de Proyectos

Desventajas

- Los miembros del equipo del proyecto tendrán dos jefes durante el proyecto.
- Debe existir un proceso de negociación entre los Gerentes de Proyectos y los Directores de Área.
- Deberá existir ante cada proyecto un proceso de construcción de equipo (team building) antes del comienzo del proyecto

Principales Características

Característica del Proyecto	Tipo Organizacional	Funcional	Matricial			Por Proyecto
			Débil	Balanceada	Fuerte	
Autoridad del Gerente de Proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Poca a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Total	
% asignación del Personal de la Organización al Proyecto	Virtualmente ninguna	0 – 25 %	15 – 60 %	50 – 95 %	85 – 100 %	
Rol del Gerente de Proyecto	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time	
Título para el rol de Gerente de Proyecto	Project Coordinator / Project Lider	Project Coordinator / Project Lider	Project Manager / Project Officer	Project Manager / Program Manager	Project Manager / Program Manager	
Staff administrativo para Administración del proyecto	Part time	Part time	Part time	Full time	Full time	