

# Gestión de proyectos

Apuntes de [www.nataliejulian.com](http://www.nataliejulian.com) (asistiendo)

<https://www.linkedin.com/learning/paths/desarrolla-tus-habilidades-en-gestion-de-proyectos>

- **Aprende los componentes de un proyecto**
- En los proyectos, la comunicación es esencial. Empecemos definiendo, qué es un proyecto. Vamos a desglosar esta definición y ver sus componentes. Primero, un proyecto es temporal. Al contrario que las tareas diarias, tiene un principio y un final definidos. Si un proyecto parece interminable, puede ser que no hayas definido lo que intentas conseguir. Esto nos lleva a la meta del proyecto. Un proyecto produce un resultado único, ya sea un producto, un servicio u otra conclusión. Digamos que quieres construir un centro de conferencias para sorprender a los clientes. Muchas empresas cuentan con uno, pero cada uno tiene sus características propias. Puede que sólo necesites una mesa de reuniones o que hagas tus muestras en salas de teatro con presentaciones audiovisuales elaboradas. Podrías remodelar uno ya existente, cada proyecto es único. Por último, casi todos los proyectos tienen un presupuesto. Al oír presupuesto seguramente pensarás en dinero, es posible que cuentes con otras limitaciones, como los recursos que puedes usar y el tiempo del que dispones. Un proyecto no se debe equiparar con las operaciones. Dentro de las operaciones englobamos el trabajo que es igual día tras día para producir el mismo resultado. Por ejemplo, yo dirigí un grupo de soporte técnico de una empresa de software. Nuestro equipo abría y cerraba solicitudes diariamente. Sí, cada solicitud era única, pero siempre hacíamos las mismas tareas. Eso es operaciones. Sin embargo, otra de mis tareas fue modificar nuestros sistemas y sacar partido de nuestras oficinas internacionales. Para poder ofrecer soporte técnico durante las 24 horas. Esa tarea tenía un principio y un final específicos, una única meta, y sí, un presupuesto de dinero y tiempo. Era un proyecto claro. En tu trayectoria habrás trabajado en muchos proyectos, en el trabajo y en casa, piensa en los del año pasado. Un proyecto es una tarea temporal con una meta única, y normalmente, con un presupuesto. Según esas características, enumera los proyectos en los que has estado trabajando. Identifica su marco temporal, por qué era único y cuál era su presupuesto.

- **Qué es la gestión de proyectos**
- Muchos empiezan a gestionar proyectos porque son buenos para conseguir sus objetivos. Pero la gestión de proyectos es mucho más que mostrar tus habilidades organizativas y supervisar a los demás. Implica aplicar tus conocimientos, usar varios recursos y técnicas para conseguir los objetivos de tu proyecto. Se puede resumir respondiendo a varias preguntas cruciales. La primera pregunta es: Para que el proyecto tenga éxito, tienes que definir qué debes conseguir. Esa es la versión de Yogi Berra, La segunda pregunta es, Tanto si vas a solucionar algo, como si quieres aprovechar una oportunidad, tendrás que elegir entre varias estrategias. Cuando elijas tu enfoque, tienes que dar cuerpo a la solución cumpliendo con los requisitos, identificando las metas, definiendo el alcance del proyecto. La siguiente pregunta es, Necesitas un plan para terminar el proyecto. Debes identificar lo que hay que hacer, el tiempo necesario, los recursos, los costos. Al combinar esa información, podrás establecer un calendario de acción. También tienes que definir cómo quieres que sean la comunicación y la gestión de los cambios, entre otros. Algunos proyectos parecen interminables, pero si no lo concluyes, alguien lo hará por ti, por eso también tienes que responder a la pregunta Al definir los objetivos, los requisitos y los productos finales, ya sabrás responder, pero también tendrás que explicar los criterios del éxito: resultados cuantificables y medibles que muestran que el proyecto está completo como un certificado de habitabilidad o el lanzamiento de un producto al mercado. Al llegar al final del proyecto, puedes responder la última pregunta: ¿Cómo le fue al proyecto? Muchas veces nos saltamos este paso. Todos queremos pasar al siguiente proyecto, pero tienes que reflexionar. Pregúntate: ¿En qué le fue bien al proyecto? ¿En qué mal? La gestión de proyectos consiste en responder preguntas sobre el proyecto. ¿Ves? No es tan difícil.

- **Qué necesitas para ser gestor de proyectos**

- La percepción que se tiene de los gestores de proyectos es que se organizan bien y logran que se hagan las cosas. En realidad, cuentan con una amplia variedad de habilidades. Un gestor de proyectos aprende habilidades técnicas específicas para la gestión de proyectos, como qué se incluye en el plan de proyecto, cómo se desarrolla y refina un programa de proyecto, y cómo se mide el rendimiento. También cuenta con experiencia de negocios. Si eres gestor de proyectos asegúrate de que el proyecto vale la pena. Tienes que entender los negocios de tu empresa, qué hace y qué considera importante. Entonces verás si tu proyecto encaja en ella, y podrás tomar buenas decisiones para que sea un éxito para la empresa. Para un gestor de proyectos la resolución de problemas es muy importante. Los proyectos nunca, repito, nunca salen como esperabas. Tienes que ideártelas para conseguir sus objetivos, y cumplir con el calendario y el presupuesto a pesar de los problemas que surgirán. Una de las habilidades más importantes de un gestor de proyectos son las personales. En un proyecto trabaja gente de distintos grupos, departamentos e incluso empresas. Eres el líder del equipo, así que tienes que trabajar con todos para que el proyecto se cumpla y bien. Por último, la característica más importante es un buen liderazgo. Tienes que inspirar a tus trabajadores, guiarlos para que hagan lo correcto, que asuman sus responsabilidades y motivarlos para que den lo mejor de sí. ¿Todo esto te parece interesante? Con este curso verás que necesitas saber y podrás crear un plan para desarrollar tus habilidades.

- **El ciclo de vida de un proyecto**

- La gestión de proyectos se puede clasificar en cinco grupos de procesos que ayudan a guiarlo con éxito de principio a fin. Estos son los cinco procesos según el Project Management Institute. La iniciación consiste en el compromiso de empezar un proyecto. En esta fase se define el proyecto, y se estiman el alcance, los costos y los recursos. También se identifica a las personas involucradas y se trata de que todos concuerden en su percepción del proyecto. De aquí se pasa de aprobar a proceder. En la planificación tienes que analizar cómo vas a llevar a cabo el proyecto. La planificación responde a las preguntas: ¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo vamos a hacerlo? Y ¿Cómo sabremos que hemos acabado? Al finalizar esta planificación es el momento de buscar la aprobación para lanzar el proyecto. Los siguientes dos pasos consisten en realizar el proyecto. El proceso de ejecución comienza con el lanzamiento del proyecto. Después se forma el equipo encargado. Presentas a los miembros, les das tiempo para situarse y explicas las reglas que se seguirán. A continuación, todos pasan a desempeñar las tareas identificadas en la planificación. Tu siguiente responsabilidad es supervisar y controlar el proyecto para ver si se cumple lo previsto, y si no es así, reencaminarlo. El proceso de cierre es breve pero importante. El cliente acepta oficialmente que el proyecto está terminado. Documentas el desempeño del proyecto, recopilas lo aprendido, cierras contratos y liberas los recursos para sus próximas tareas.

- **Gestión de proyectos tradicional vs. iterativa y ágil**
- Vamos a ver dos metodologías comunes de la gestión de proyectos. También veremos cuál es la mejor para el tuyo. Hemos visto los cinco tipos principales de procesos de la gestión de proyectos. Cuando ocurre uno detrás del otro, tenemos la gestión de proyectos tradicional, el modelo en cascada. Este modelo funciona bien cuando la meta y la solución del proyecto están bien definidas. y el alcance y los resultados son claros. Como sabes bien qué hay que hacer puedes pasar por cada proceso una sola vez. Cuanto más sepas sobre el proyecto, mejor funcionará el modelo en cascada. Los proyectos sencillos con poca incertidumbre son buenos candidatos, porque sabes qué hay que hacer y cómo manejar las situaciones que surjan. Si el equipo conoce la tecnología que se utiliza, será productivo, porque conocerá de antemano los problemas que podrían aparecer y cómo solventarlos. Un equipo que ya haya trabajado en proyectos similares puede ser más productivo, porque conoce el trabajo y la tecnología, y sabe cómo prevenir problemas comunes. Sin embargo, en muchos proyectos no sabes cómo va a ser la solución, y tienes que definirlas sobre la marcha. Para ese tipo de proyecto necesitas un modelo distinto. En la gestión de proyectos iterativa y ágil, se utilizan iteraciones para ofrecer soluciones parciales, pero de calidad de producción, en intervalos regulares. Con este modelo, el cliente obtiene antes un valor del proyecto; además, el cliente puede dar "feedback" para cada parte entregada y eso mejora la solución definitiva. En los proyectos iterativos y ágiles, el cliente debe involucrarse más que en los proyectos tradicionales. Los equipos suelen ser más pequeños y cuentan con más experiencia, así que trabajan con menos supervisión. En la iniciación y la planificación, se define el objetivo global del proyecto, y se elabora el plan general para conseguirlo. En este modelo de gestión, lo siguiente es definir un plan detallado para cada iteración. La ejecución es más fácil, porque trabajas en una iteración por vez, además, como los equipos son más pequeños y capacitados, es más fácil que todos estén de acuerdo. Con los proyectos iterativos y ágiles, puedes supervisar y controlar el proyecto más de cerca, y te comunicas más rápido y con más frecuencia. Por último, cada iteración tiene su propio proceso de cierre y aceptación del producto final. Cuando la iteración final se acepta, tienes que hacer lo necesario para cerrar el proyecto global, puedes decidir cuál es el mejor modelo para tu proyecto durante la fase de iniciación, cuando sepas si tu solución es clara o no.

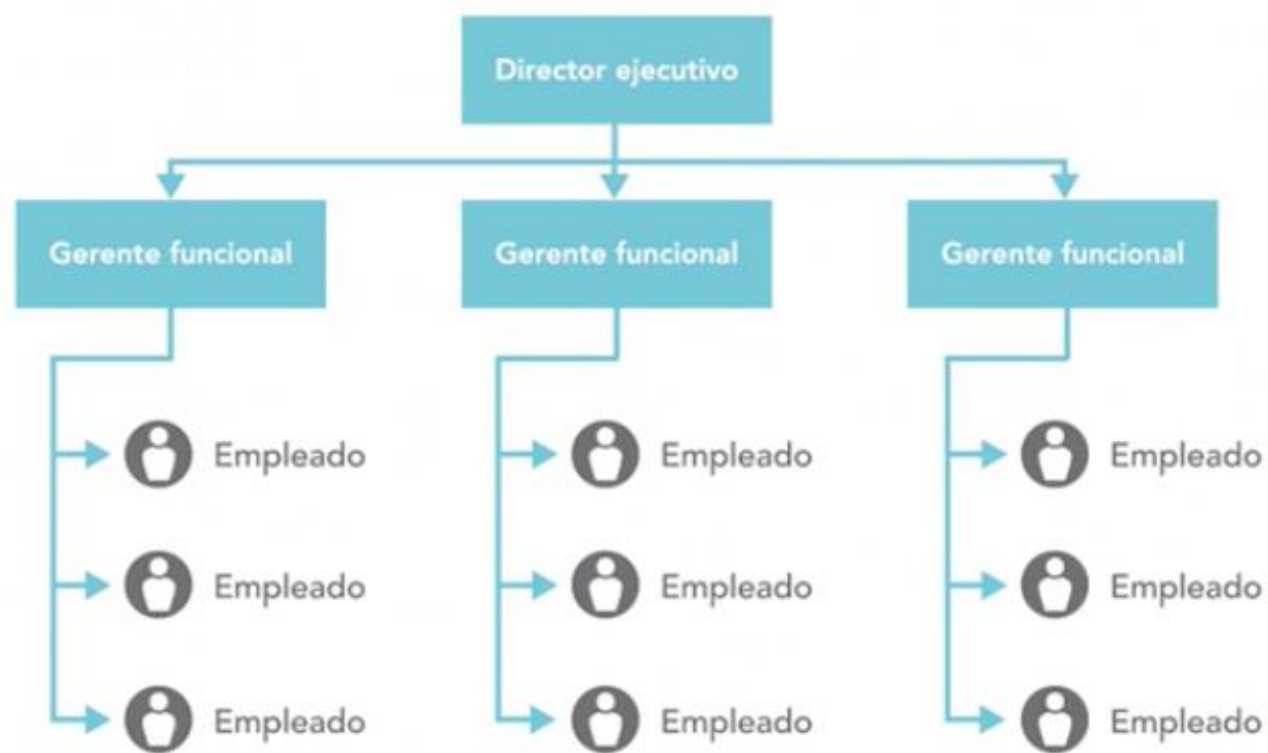
## ¿Tradicional o ágil?



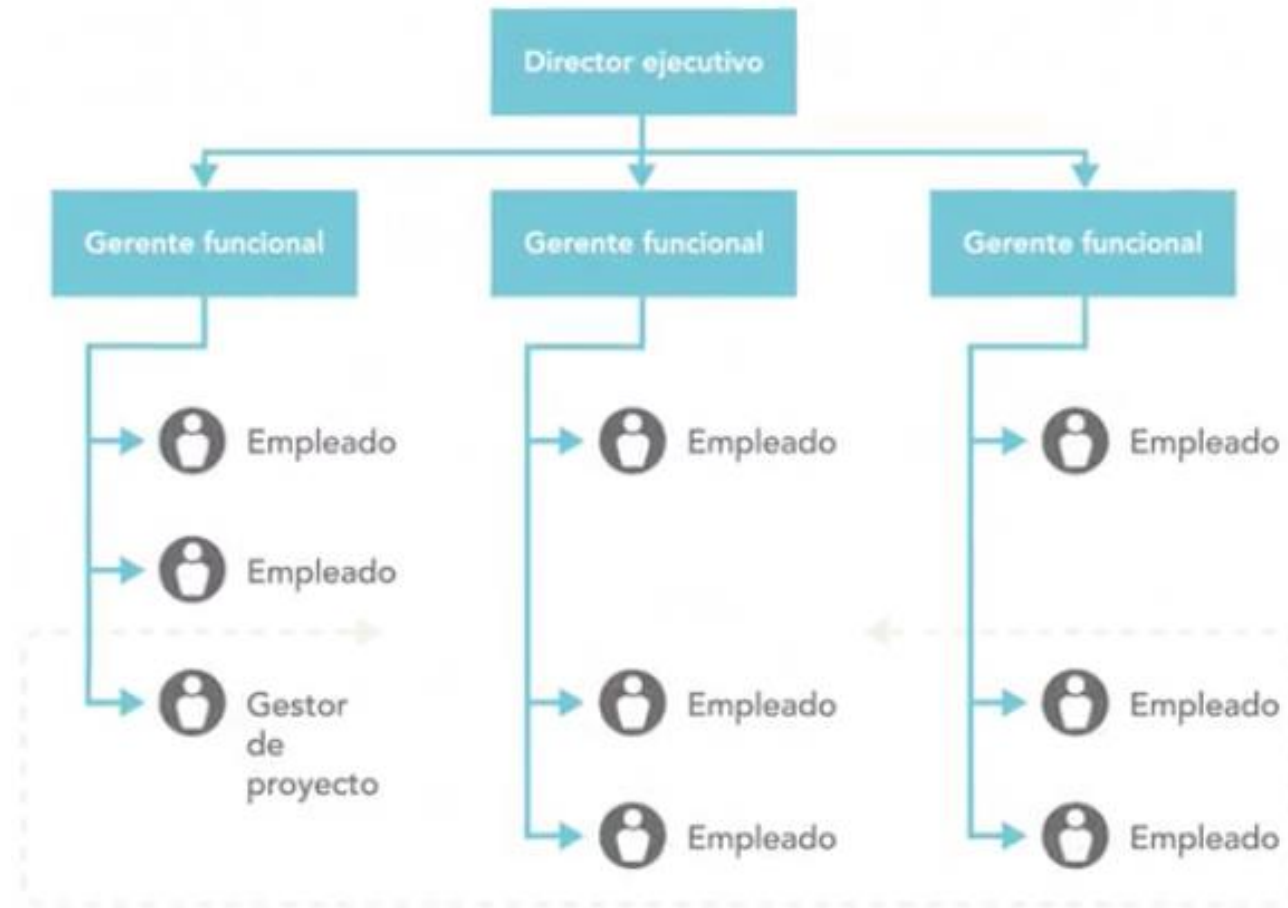
- **Estructura organizativa dentro de la gestión de proyectos**
- Podemos estructurar las organizaciones de distintas formas. De jerarquía clásica y funcional, en la que cada persona solo tiene un supervisor directo. De estructura matricial, con una parte jerárquica y una parte orientada a proyectos. Y la organización orientada a proyectos, donde la mayoría de los empleados trabaja en proyectos. Todas estas estructuras afectan la forma en la que se llevan a cabo los proyectos. En una jerarquía funcional, los proyectos no son la prioridad, por lo que es difícil conseguir el éxito del proyecto. Los gestores de proyecto apenas tienen autoridad. Son los gerentes funcionales los que están a cargo de, por ejemplo, el presupuesto. Los empleados intervienen poco porque dependen del Gerente funcional, no del Gestor de proyectos. El Gestor de proyectos tiene que dividir su atención entre el proyecto y su trabajo diario. Las organizaciones matriciales siguen teniendo una jerarquía funcional pero tienen más en cuenta los proyectos que las puras jerarquías. Pueden ser matrices débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del énfasis que le den a los proyectos. En una matriz, los Gestores de proyectos tiene alguna autoridad para tomar decisiones. Los empleados asignados a los proyectos tienen dos supervisores, el Gerente funcional y el Gestor de proyectos. En una matriz fuerte, el Gestor de proyecto y los empleados trabajan a tiempo completo en el proyecto. Las organizaciones orientadas a proyectos se centran solo en los proyectos, lo que para los gestores hace mucho más fácil producir resultados. Tienen casi una autoridad completa sobre sus proyectos, incluso sobre el presupuesto. Los empleados se dedican por completo a los proyectos y se comunicarán con el Gestor de proyectos al que estén asignados. Los Gestores de proyectos y el personal administrativo también trabajan a tiempo completo en los proyectos. La estructura de la organización influye mucho en los proyectos, en cuánto puede hacer el Gestor de proyectos y en la facilidad para llevar a cabo los proyectos. Según estas características, determina la estructura de tu organización.



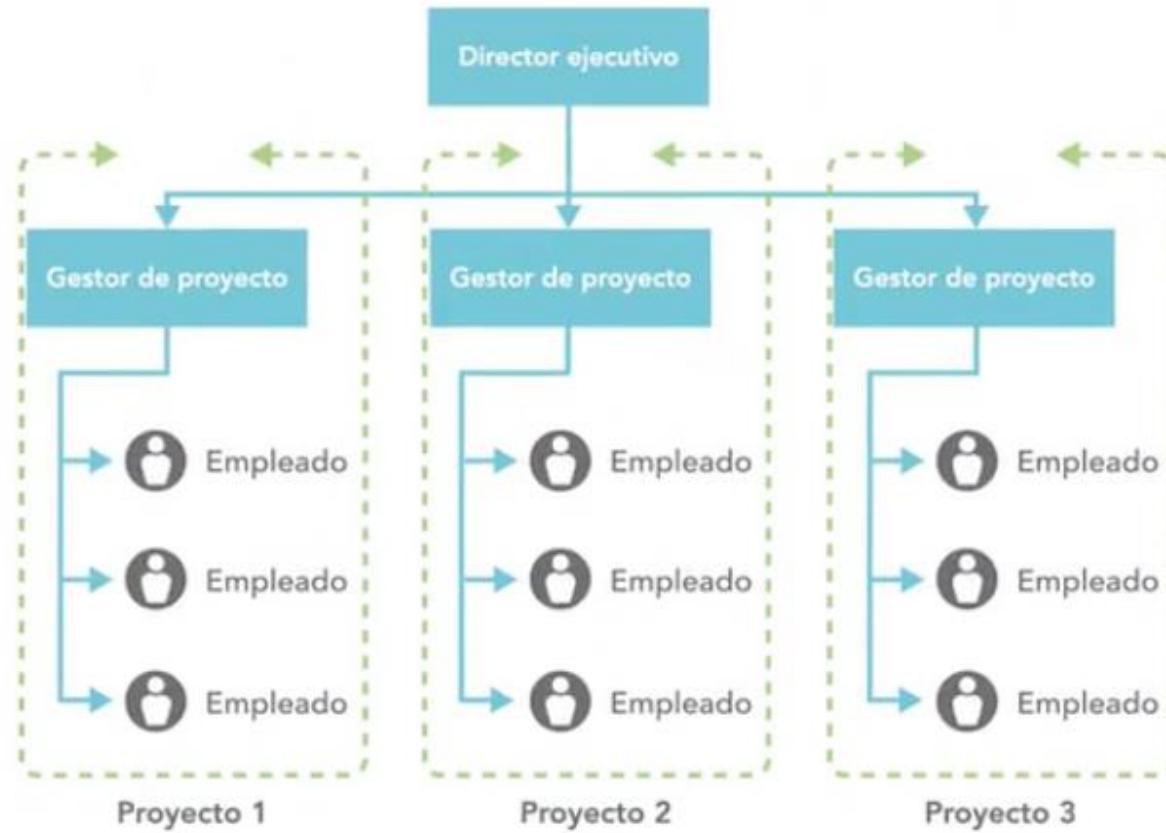
# Jerarquía



# Matriz



# Orientada a proyectos



- **La cultura organizacional influye en los proyectos**
- La cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos, creencias, suposiciones, hábitos, lenguaje, y otros factores que guían las conductas de los trabajadores y las decisiones que se toman dentro de la organización. Todos estos factores influyen en cómo se llevan a cabo los proyectos y en el éxito final. Veamos cómo afecta a los proyectos. La misión y la visión de la organización dan forma a su cultura. Los proyectos que apoyen la misión de la empresa seguramente cuenten con más recursos. Cuando te enfrentes a una decisión difícil piensa en la misión, para determinar qué es lo mejor. El liderazgo y la autoridad también forman parte de la cultura organizacional. Si los directivos definen unas metas claras y delegan la responsabilidad en los empleados, podrás hacerlo con tus proyectos. Pero si no suelen repartir la autoridad, tendrás que trabajar con ellos para cumplir las tareas, y que confíen en ti. Otro aspecto de la cultura es el ambiente laboral de la organización. En un ambiente positivo los trabajadores están motivados para hacer las cosas, y es fácil aprender, porque están acostumbrados a participar, y tratan de mejorar. En un ambiente negativo vas a tener que pasar más tiempo dirigiendo a tu equipo. Algunas culturas se centran en seguir las reglas a toda costa, otras fomentan la innovación y esperan que los empleados prueben nuevos enfoques. Que cuestionen lo anterior y aporten métodos mejores. En una cultura basada en las reglas no es obligatorio seguirlas, pero es importante que sepas cuáles no puedes romper. Reflexiona qué harás si tu nuevo enfoque no funciona. ¿Tu organización antepone los resultados a los procedimientos? ¿O al revés? ¿Es mejor seguir las reglas aunque no consigas el objetivo? O, ¿puedes hacer cualquier cosa para conseguir los resultados deseados? La meta de un proyecto siempre es conseguir sus objetivos. Sin embargo, es importante conocer los límites. La gestión de los cambios puede verse afectada por la cultura de la organización. Si la organización es reacia a arriesgarse, el proceso puede incluir muchas rondas de evaluaciones y la aprobación de muchos gerentes. Sin embargo, si los cambios se entienden como parte intrínseca de la gestión, el proceso de cambio será más sencillo. En los proyectos con trabajadores localizados en distintas partes del país o del mundo, tendrás que tener en cuenta las culturas de todos. Puede que reaccionen o se comuniquen de forma distinta, dependiendo de sus culturas. Por ejemplo, en algunas culturas se enseña a no mostrar debilidad. Lo que en otras culturas puede interpretarse como arrogancia. La cultura influye mucho en lo que pasa en los proyectos, y en cómo se toman las decisiones. Para aumentar la probabilidad de éxito, gestiona tus proyectos respetando lo que es importante para la cultura.

- **Opciones de software de gestión de proyectos**
- En el mercado dispones de software que te puede facilitar el trabajo como Gestor de Proyectos. Veamos los distintos tipos y cómo puedes usarlos. Puedes encontrar software de planificación de apariencias y tamaños distintos. Para los proyectos más simples algunos usan una hoja de cálculo para planear quién hace qué cada día. Sin embargo, para la mayoría de proyectos, los programas más conocidos son: Microsoft Project y Oracle Primavera. Incluyen muchas prestaciones para establecer y gestionar proyectos. Si piensas en todos los documentos que produces durante el ciclo de vida de un proyecto, verás que un programa de procesamiento de texto es esencial en tu software de gestión. Aunque cada proyecto es distinto, los documentos que usas son similares. Puedes hacer plantillas para no tener que empezar siempre desde cero. Una hoja de cálculo es otra prestación fundamental para hacer cálculos y análisis. Por ejemplo, puedes crear una hoja para analizar los riesgos de tu proyecto y ver a cuáles tienes que prestarles atención. Un programa de presentaciones como PowerPoint es muy útil para la comunicación a un nivel mayor o cuando quieres incluir información de otros documentos. Como en un proyecto trabajan varias personas necesitarás una herramienta de colaboración. Basecamp y Microsoft SharePoint son dos de las herramientas de colaboración orientadas a la web que puedes usar para compartir archivos, hacer un seguimiento de los problemas o gestionar un flujo de trabajo. Si trabajas en proyectos más complejos o en una organización que maneja muchos proyectos a la vez, considera adquirir un software de Gestión de Empresa. El software a nivel de empresa te ofrece herramientas que te permiten encontrar recursos con las habilidades que necesitas y ver cuáles están disponibles cuando los necesitas. Te ayuda a hacer un seguimiento de los riesgos, problemas y otra información, así como crear bibliotecas de documentos para que todos los miembros del equipo puedan encontrar la información fácilmente. Solo hemos visto algunas opciones. Si estás valorando usar alguno, considera lo siguiente para decidir. La cultura de tu empresa y el ambiente laboral. El costo. El número de proyectos que manejas y su complejidad.

- Test de capítulo
- Todas estas son características de un proyecto, excepto: es un trabajo de operaciones en curso.
- El método de la gestión de proyectos tradicional incluye el modelo en cascada. Este funciona bien cuando las metas están definidas, y el alcance y los productos finales son claros.
- La cultura organizacional influye en el éxito del proyecto.

