



Procesos de la Dirección de Proyectos

Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com



Procesos de la Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Esta aplicación de conocimientos requiere de la gestión eficaz de los procesos de dirección de proyectos.



Procesos de la Dirección de Proyectos

- Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido.
- Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen.

Procesos de la Dirección de Proyectos

Grupos de Procesos





Procesos de la Dirección de Proyectos

- Los activos de los procesos de la organización proporcionan guías y criterios para adaptar dichos procesos a las necesidades específicas del proyecto.
- Los factores ambientales de la empresa pueden restringir las opciones de la dirección de proyectos.
- Ambos deben tenerse en cuenta como entradas en cada Proceso.



Procesos de la Dirección de Proyectos

Los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto con interacción por parte de los interesados y generalmente se enmarcan en una de las siguientes dos categorías principales:

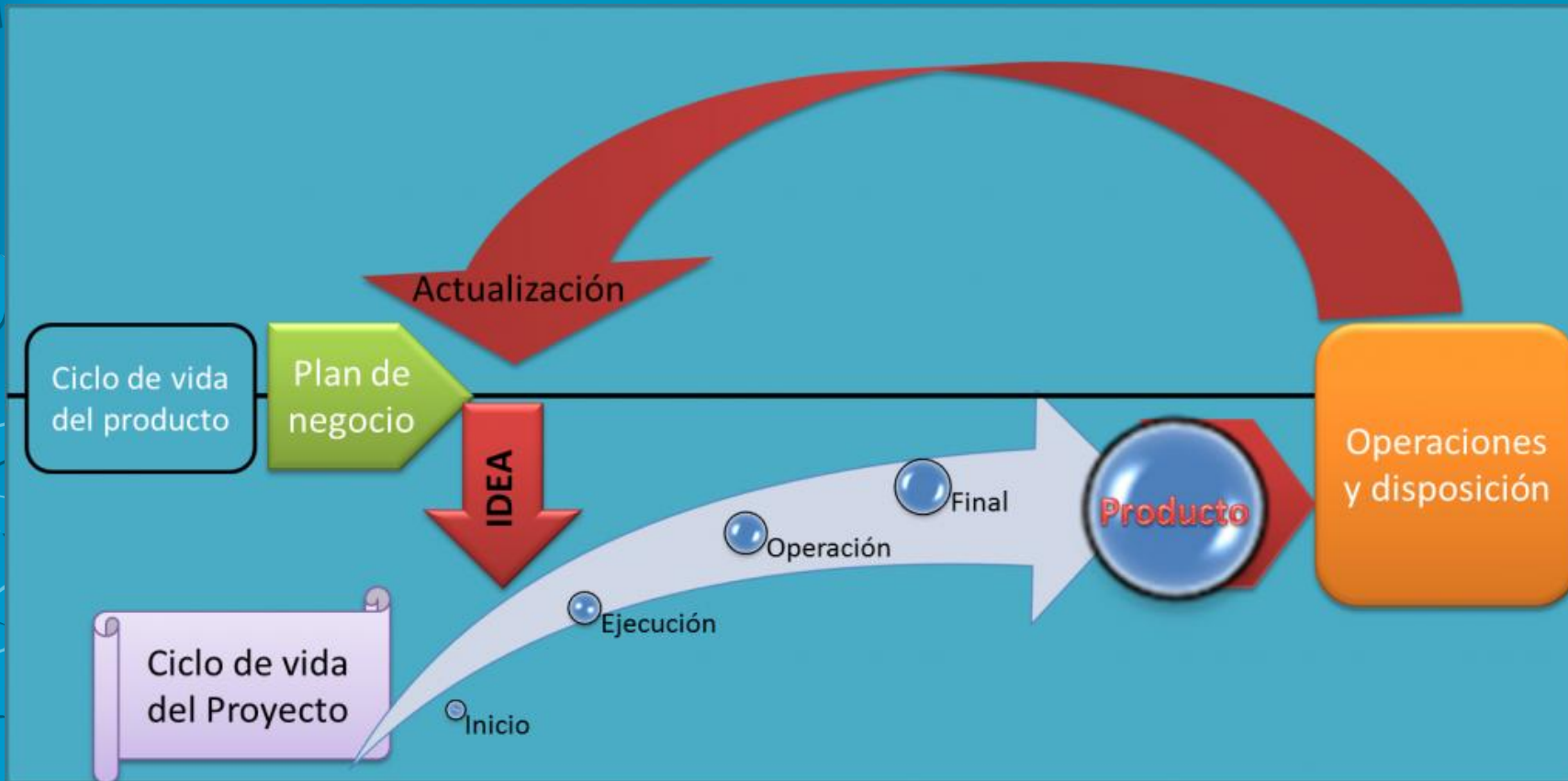


Procesos de la Dirección de Proyectos

- **Procesos de la dirección de proyectos:** aseguran que el proyecto avanza de manera eficaz a lo largo de su ciclo de vida. Estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades de cada Áreas de Conocimiento.
- **Procesos orientados al producto:** especifican y generan el producto del proyecto. Son típicamente definidos por el ciclo de vida del proyecto, y varían según el área de aplicación y la fase del ciclo de vida del producto.

Procesos de la Dirección de Proyectos

- Los procesos de la dirección de proyectos y los procesos orientados al producto se superponen y actúan los unos sobre los otros a lo largo de la vida de un proyecto.

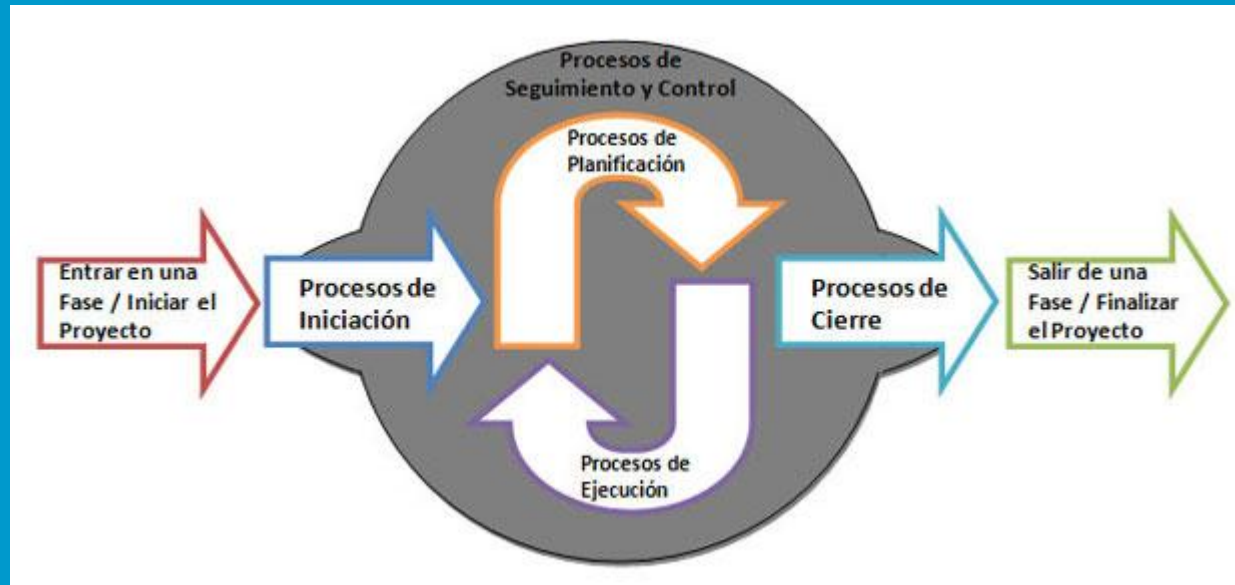




Procesos de la Dirección de Proyectos

- Los procesos de la dirección de proyectos se aplican de manera global y a todos los grupos de industrias.
- En cada proyecto, el director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, tiene siempre la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos adecuados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso.

Procesos de la Dirección de Proyectos



Los procesos de Monitoreo y Control transcurren al mismo tiempo que los procesos pertenecientes a otros Grupos de Procesos.

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control se considera como un Grupo de Procesos “de fondo” para los otros cuatro Grupos de Procesos



Procesos de la Dirección de Proyectos

Los Grupos de Procesos rara vez son eventos discretos o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo del proyecto.

La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o constituye un entregable del proyecto, subproyecto o fase del proyecto.



Procesos de la Dirección de Proyectos

El Grupo de Procesos de Planificación suministra al Grupo de Procesos de Ejecución el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto y, conforme el proyecto avanza, a menudo genera actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto.

Procesos de la Dirección de Proyectos



Cómo actúan entre sí los Grupos de Procesos y muestra el nivel de superposición en distintas etapas.

Cuando el proyecto está dividido en fases, los Grupos de Procesos interactúan dentro de cada fase.



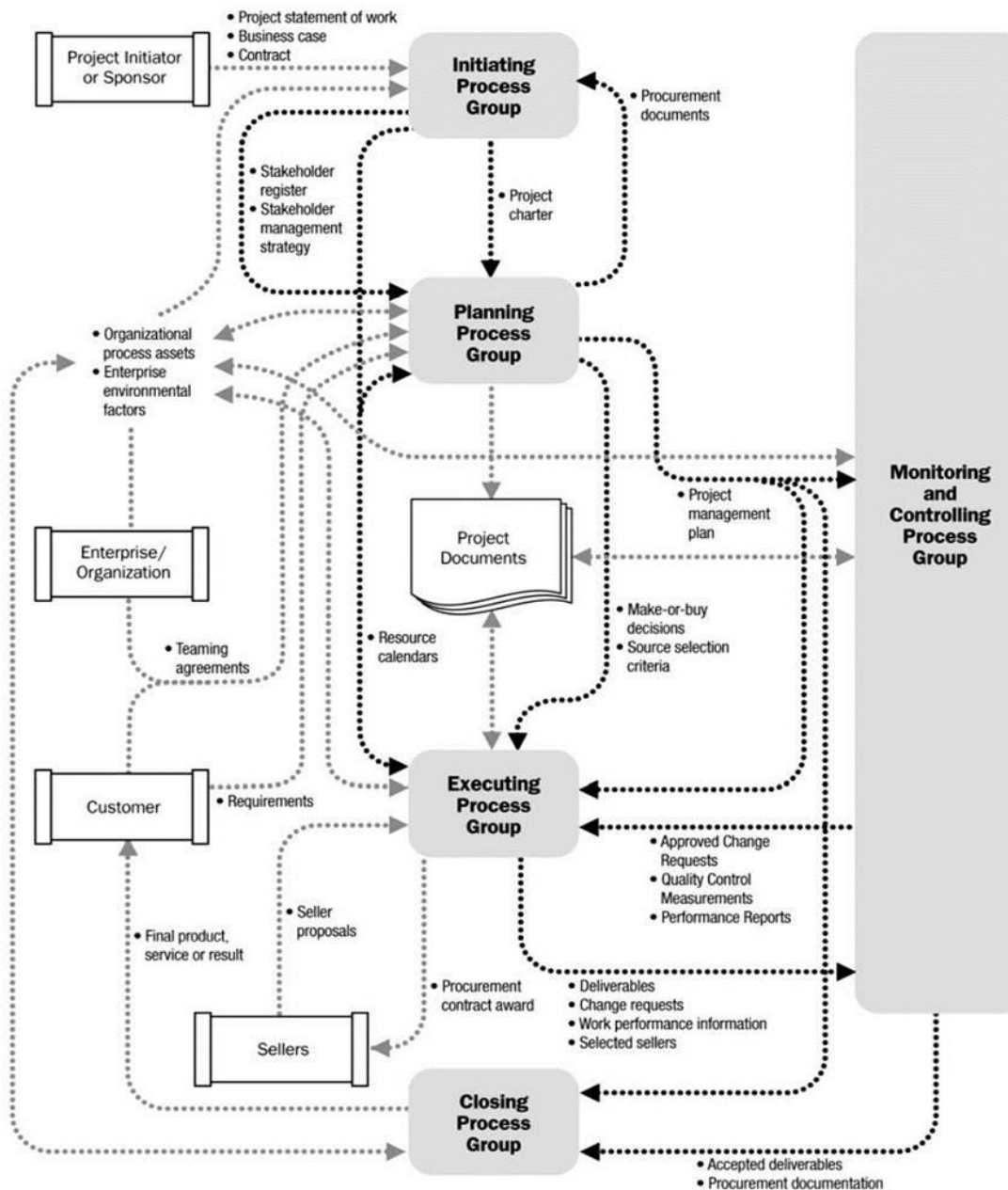
Procesos de la Dirección de Proyectos

Cuando un proyecto se divide en fases, los Grupos de Procesos se utilizan según resulte adecuado, a fin de conducir el proyecto de manera eficaz hacia su cierre controlado.

En proyectos de múltiples fases, los procesos se repiten dentro de cada fase hasta que se cumplen los criterios para concluir la misma.

Procesos de la Dirección de Proyectos

un resumen global del flujo básico y de las interacciones entre los Grupos de Procesos y los interesados



NOTE: The darker dotted lines represent relationships between process groups; the lighter dotted lines are external to the process groups.



Grupos de Procesos de Inicio

El Grupo de Procesos de Inicio está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Dentro del ámbito de los procesos de inicio es donde se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales.

Se identifican los interesados internos y externos que van a participar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto.

Y, si aún no hubiera sido nombrado, se selecciona el director del proyecto.

Grupos de Procesos de Inicio

Esta información se registra en el acta de constitución del proyecto y en el registro de interesados.

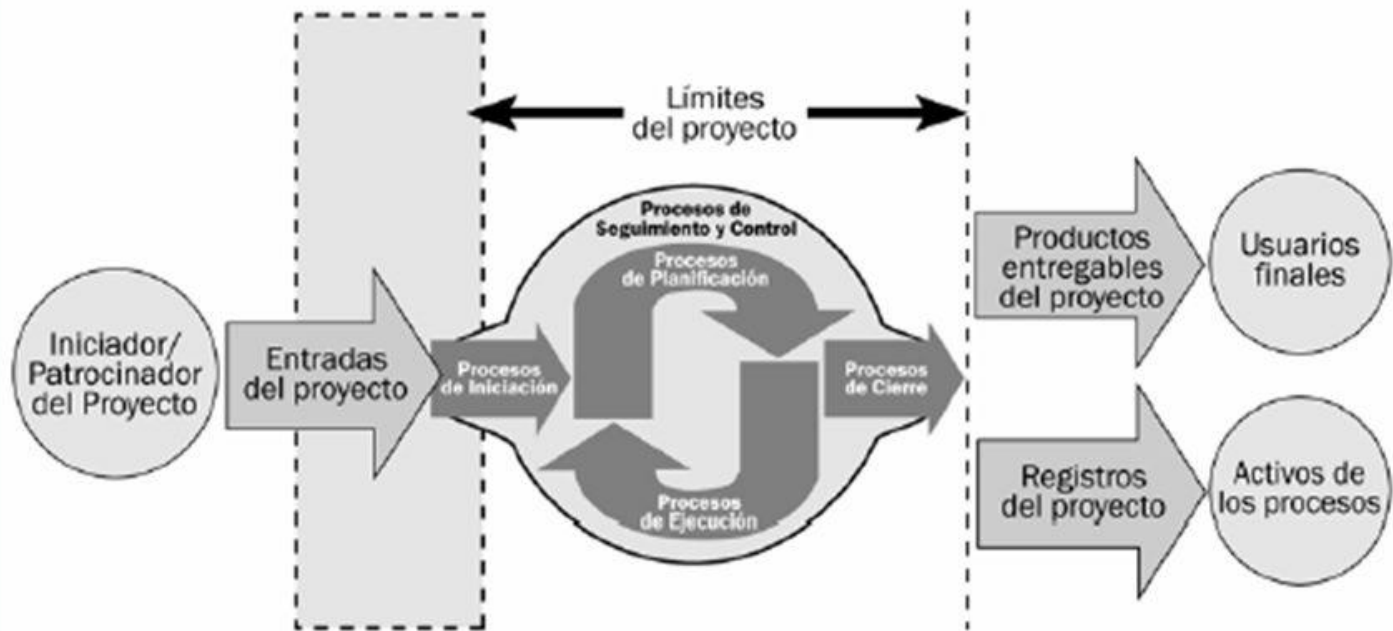
En el momento en que se aprueba el acta de constitución del proyecto, éste se considera oficialmente autorizado.

Aunque el equipo de dirección del proyecto puede colaborar en la redacción de esta acta, este estándar supone que la evaluación, la aprobación y el financiamiento del caso de negocio se manejan fuera de los límites del proyecto



Grupos de Procesos de Inicio

Límites del Proyecto





Grupos de Procesos de Inicio

El límite de un proyecto se define como el momento en que se autoriza un proyecto o fase de un proyecto para que se realice hasta su conclusión.

El propósito clave de este Grupo de Procesos es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas. Estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto: qué es lo que se necesita realizar.



Grupos de Procesos de Inicio

Ejecutar los procesos de Inicio en el comienzo de cada fase ayuda a mantener el proyecto centrado en la necesidad de negocio que el proyecto se comprometió a abordar. Se comprueban los criterios de éxito y se revisan la influencia, las fuerzas impulsoras y los objetivos de los interesados del proyecto. Se toma entonces una decisión sobre la necesidad de continuar, posponer o suspender el proyecto.



Grupos de Procesos de Inicio

Involucrar a los patrocinadores, clientes y otros interesados durante el inicio genera un entendimiento común de los criterios de éxito, reduce los gastos generales de participación y, en general, mejora la aceptación de los entregables y la satisfacción del cliente y los demás interesados.

Grupos de Procesos de Inicio

La relación entre los interesados y el proyecto





Grupos de Procesos de Planificación

El Grupo de Procesos de Planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de Planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.



Grupos de Procesos de Planificación

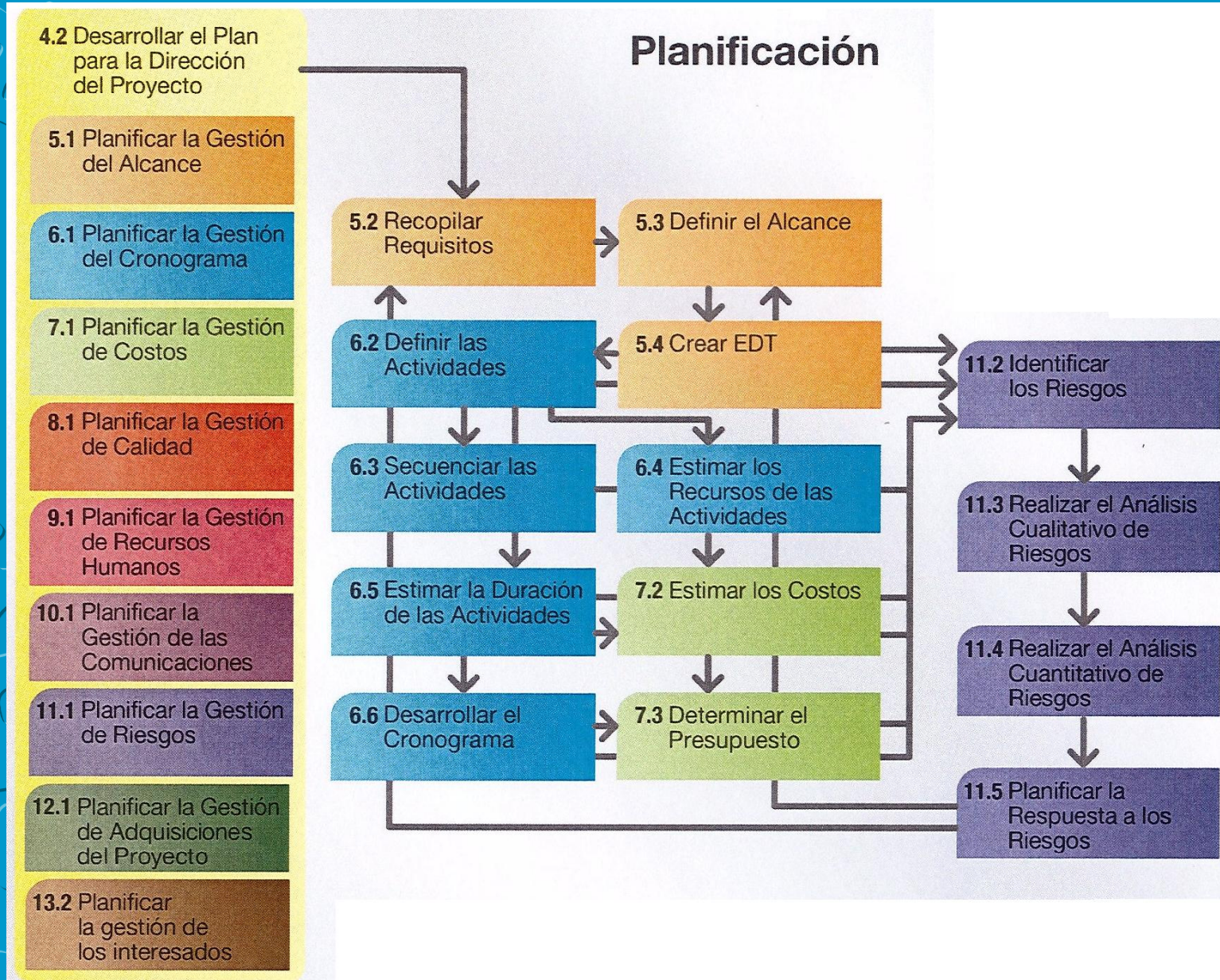
El beneficio clave de este Grupo de Procesos consiste en trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase. Cuando se gestiona correctamente el Grupo de Procesos de Planificación, resulta mucho más sencillo conseguir la aceptación y la participación de los interesados. Estos procesos expresan cómo se llevará esto a cabo y establecen la ruta hasta el objetivo deseado.



Grupos de Procesos de Planificación

El plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto, desarrollados como salidas del Grupo de Procesos de Planificación, explorarán todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados.

Grupos de Procesos de Planificación



Grupos de Procesos de Planificación

Las actualizaciones surgidas de los cambios aprobados a lo largo del proyecto (en general durante los procesos de Monitoreo y Control y específicamente durante el proceso de Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto) pueden tener un impacto considerable en determinadas partes del plan para la dirección del proyecto y en los documentos del proyecto.

Las actualizaciones de estos documentos aportan mayor precisión en torno al cronograma, a los costos y a los recursos requeridos para cumplir con el alcance definido para el proyecto.

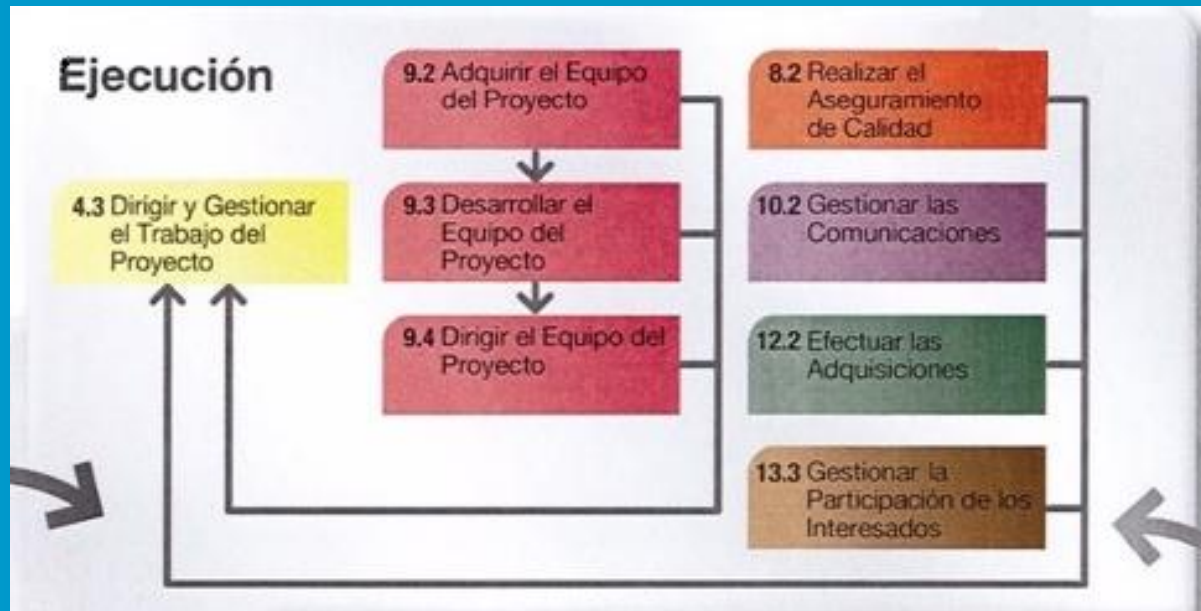


Grupos de Procesos de Ejecución

El Grupo de Procesos de Ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Este Grupo de Procesos implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.

Grupos de Procesos de Ejecución





Grupos de Procesos de Ejecución

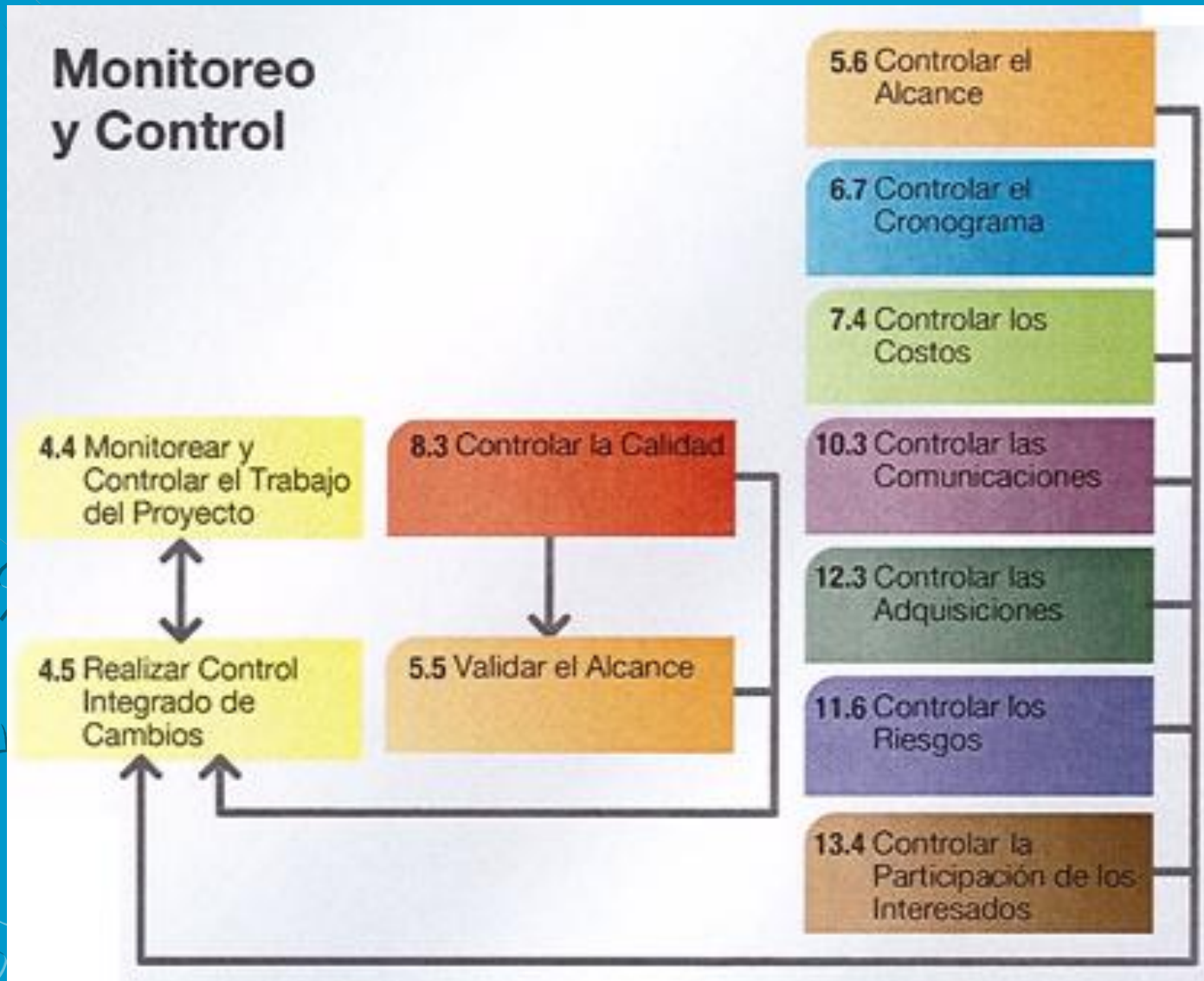
Durante la ejecución del proyecto, en función de los resultados obtenidos, se puede requerir una actualización de la planificación y una revisión de la línea base. Esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como riesgos no previstos.

Grupos de Procesos de Monitoreo y Control

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

El beneficio clave de este Grupo de Procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto.

Grupos de Procesos de Monitoreo y Control



Grupos de Procesos de Monitoreo y Control

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control también implica:

- controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas;
- monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto, e
- influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios o la gestión de la configuración, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

Grupos de Procesos de Monitoreo y Control

Este monitoreo continuo proporciona al equipo del proyecto conocimiento sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas que requieren más atención. El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control no sólo monitorea y controla el trabajo que se está realizando dentro de un Grupo de Procesos, sino que también sigue y controla el esfuerzo global dedicado al proyecto.

Grupos de Procesos de Monitoreo y Control

En proyectos de varias fases, el Grupo de Procesos de Monitoreo y Control coordina las fases del proyecto a fin de implementar las acciones correctivas o preventivas necesarias para que el proyecto cumpla con el plan para la dirección del proyecto. Esta revisión puede dar lugar a actualizaciones recomendadas y aprobadas del plan para la dirección del proyecto.



Grupos de Procesos de Cierre

El Grupo de Procesos de Cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales.

Este Grupo de Procesos, una vez completado, verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

Grupos de Procesos de Cierre





Grupos de Procesos de Cierre

Este Grupo de Procesos también establece formalmente el cierre prematuro del proyecto.

Los proyectos cerrados prematuramente podrían incluir, por ejemplo, proyectos abortados, proyectos cancelados y proyectos en crisis.



Grupos de Procesos de Cierre

En el cierre del proyecto o fase, puede ocurrir lo siguiente:

- que se obtenga la aceptación del cliente o del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto o fase;
- que se realice una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase;
- que se registren los impactos de la adaptación a un proceso;
- que se documenten las lecciones aprendidas;
- que se apliquen las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización;



Grupos de Procesos de Cierre

- que se archiven todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para utilizarlos como datos históricos;
- que se cierren todas las actividades de adquisición y se asegure la finalización de todos los acuerdos relevantes, y
- que se realicen las evaluaciones de los miembros del equipo y se liberen los recursos del proyecto.

