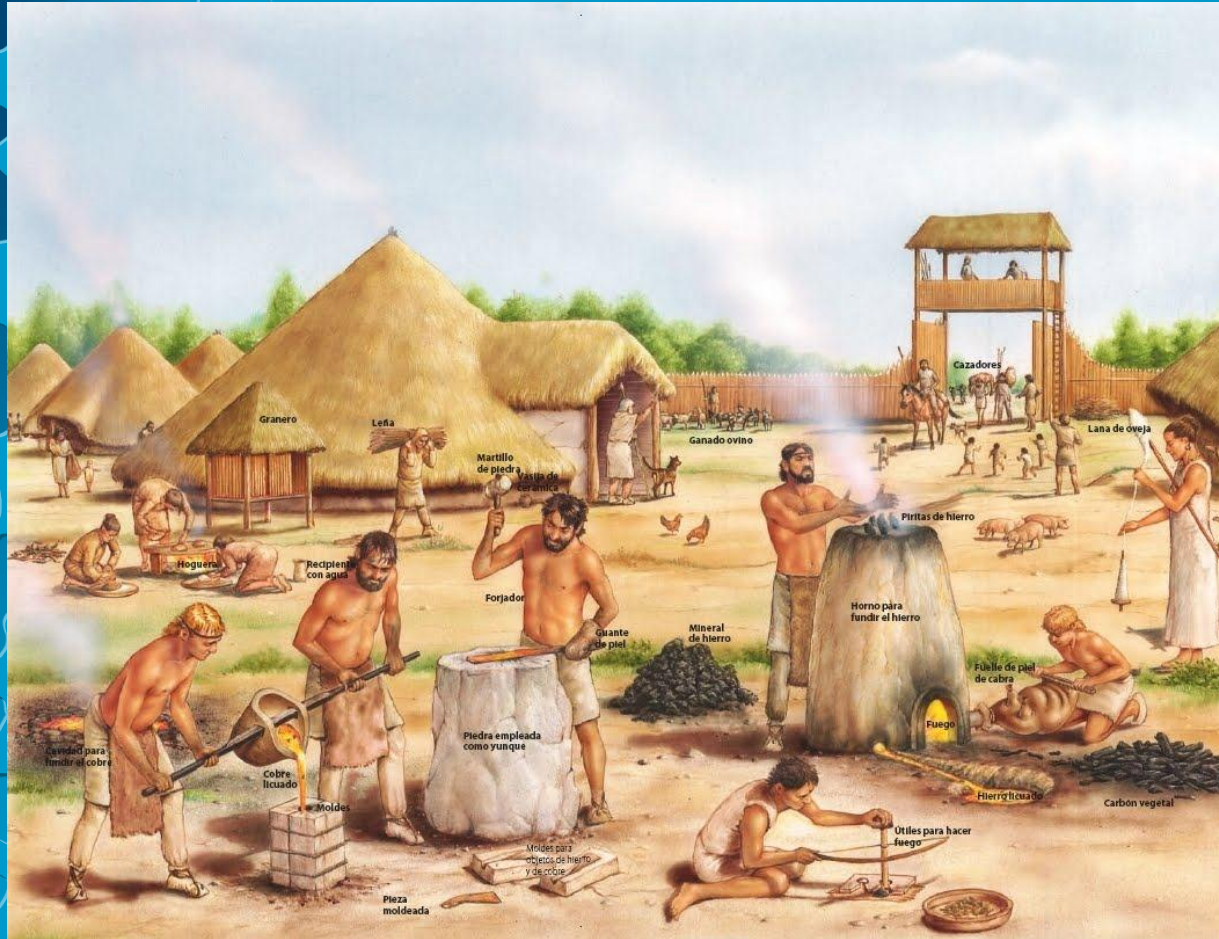


4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto



Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que proporciona la dirección general del trabajo del proyecto.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Entradas

1. Plan para la Dirección del Proyecto
2. Solicitudes de Cambios Aprobadas
3. Factores Ambientales de la Empresa
4. Activos de los Procesos de la Organización

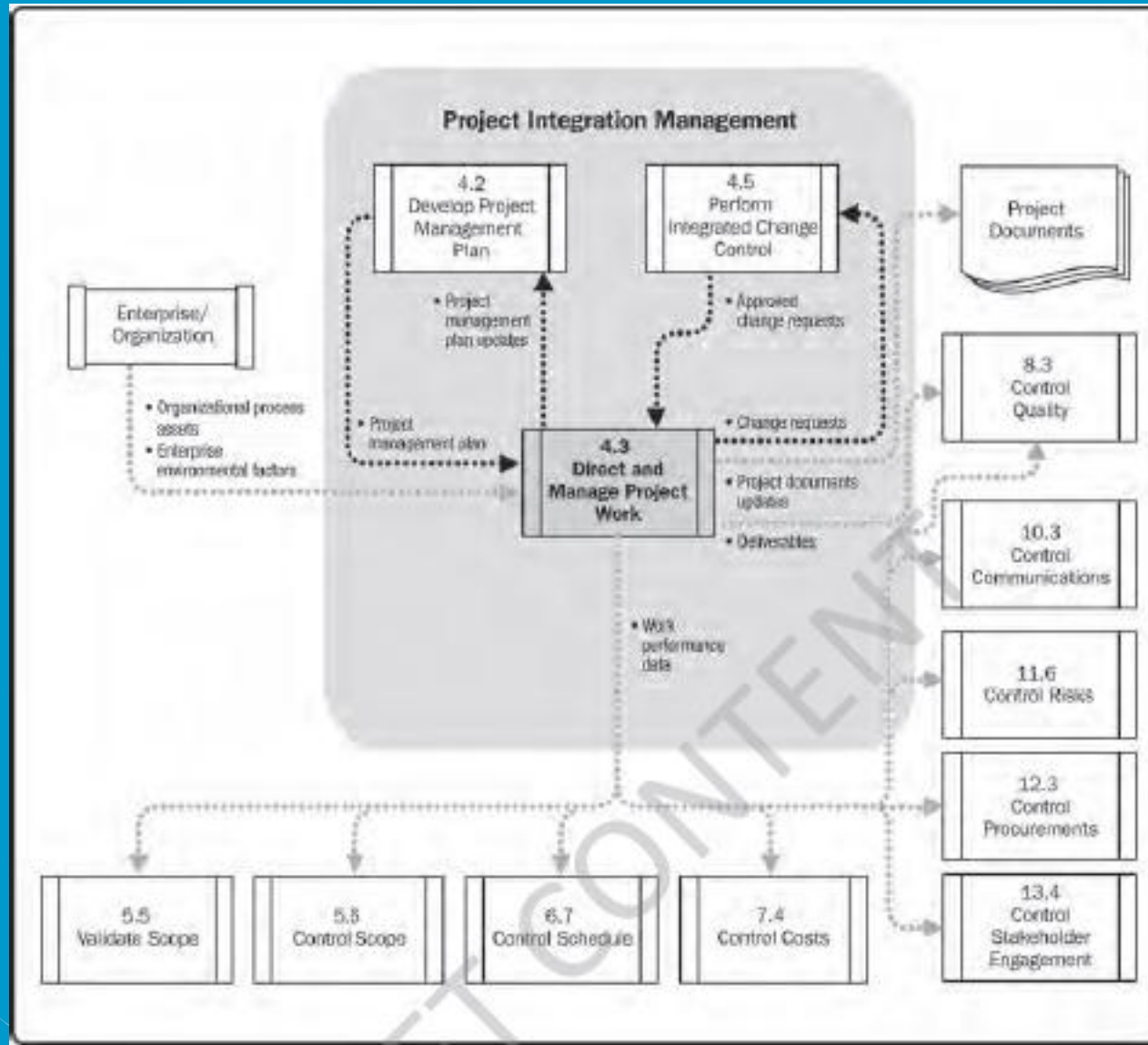
Técnicas y Herramientas

1. Juicio de Expertos
2. Sistemas de Información para Dirección de Proyectos
3. Reuniones

Salidas

1. Entregables
2. Datos de desempeño de trabajo
3. Solicitudes de Cambios
4. Actualizaciones al Plan del Proyecto
5. Actualizaciones a los documentos del Proyecto

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto



4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Las actividades del proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto incluyen, entre otras:

- realizar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto;
- generar los entregables del proyecto para cumplir con el trabajo planificado en el mismo;
- proporcionar, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto;
- obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluidos materiales, herramientas, equipos e instalaciones;

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

- implementar los métodos y estándares planificados;
- establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto;
- generar datos de desempeño del trabajo, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y estado, con el fin de facilitar la realización de las previsiones;
- emitir solicitudes de cambio e implementar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto;

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

- gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos;
- gestionar vendedores y proveedores;
- gestionar los interesados y su participación, y
- recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas de mejora del proceso.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

El director del proyecto, junto con el equipo de dirección del proyecto, dirige el desempeño de las actividades planificadas del proyecto y gestiona las diversas interfaces técnicas y de la organización que existen dentro del proyecto.

El proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto se ve directamente afectado por el área de aplicación del proyecto.

Los entregables se producen como salidas de los procesos realizados para cumplir con el trabajo tal como fue planificado y programado en el plan para la dirección del proyecto.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Durante la ejecución del proyecto se recopilan los datos de desempeño del trabajo, se actúa sobre ellos y se comunican de manera adecuada.

Los datos de desempeño del trabajo incluyen información relativa al estado de completitud de los entregables y otros detalles relevantes sobre el desempeño del proyecto.

Los datos de desempeño del trabajo se utilizarán asimismo como entrada para el Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Este proceso también requiere la revisión del impacto de todos los cambios del proyecto y la implementación de los cambios aprobados, que abarcan:

- **Acción correctiva:** Una actividad intencionada que procura realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto.
- **Acción preventiva:** Una actividad intencionada que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto, y/o
- **Reparación de defectos:** Una actividad intencionada para modificar un producto o componente de producto no conforme.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Entradas - Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la dirección del proyecto contiene planes secundarios relativos a todos los aspectos del proyecto.

Estos planes secundarios relacionados con el trabajo del proyecto incluyen, entre otros:

- plan de gestión del alcance,
- plan de gestión de requisitos,
- plan de gestión del cronograma,
- plan de gestión de costos y
- plan de gestión de los interesados.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Entradas – Solicitudes de Cambios Aprobadas

Las solicitudes de cambio aprobadas son una salida del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios e incluyen las solicitudes revisadas y aprobadas para su implementación por un comité de control de cambios (CCB).

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Entradas – Solicitudes de Cambios Aprobadas

La solicitud de cambio aprobada puede consistir en una acción correctiva, una acción preventiva o una reparación de defectos. Se planifican e implementan por parte del equipo del proyecto y pueden tener repercusión sobre cualquier área del proyecto o del plan para la dirección del proyecto.

Asimismo pueden modificar las políticas, el plan para la dirección del proyecto, los procedimientos, los costos o los presupuestos, así como forzar la revisión de los cronogramas.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Entradas – Factores Ambientales de la Empresa

incluyen, entre otros:

- cultura de la organización, compañía o cliente y estructura de las organizaciones ejecutante o patrocinadora;
- infraestructura
- administración del personal (p.ej., guías de contratación y despido, revisión del desempeño de los empleados y registros de capacitación);
- tolerancia al riesgo de los interesados, como por ejemplo el porcentaje de superación de costos permitido, y
- el sistema de información para la dirección de proyectos.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Entradas – Activos de los Procesos de la Organización

incluyen, entre otros:

- requisitos de comunicación que definen los medios de comunicación permitidos y el tiempo de conservación de los registros, así como requisitos de seguridad;
- procedimientos para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles para incidentes y defectos, la identificación y la solución de los mismos, así como el seguimiento de los elementos de acción;
- base de datos para la medición de procesos, que se utiliza para recopilar y tener a disposición los datos de mediciones de procesos y productos;

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Entradas – Activos de los Procesos de la Organización

- archivos de proyectos anteriores (p.ej., líneas base del alcance, de costos, del cronograma y de medición del desempeño, calendario del proyecto, diagramas de red del cronograma del proyecto, registros de riesgos, acciones de respuesta planificadas, impacto del riesgo definido y lecciones aprendidas documentadas), y
- base(s) de datos sobre la gestión de incidentes y defectos, que contiene(n) el estado histórico de los mismos, información de control, resolución de los incidentes y defectos, así como los resultados de las acciones emprendidas.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – Juicio de Expertos

El juicio de expertos se utiliza para evaluar las entradas necesarias para dirigir y gestionar la ejecución del plan para la dirección del proyecto. Durante este proceso, el juicio y la experiencia se aplican a todos los detalles técnicos y de gestión. El director del proyecto y el equipo de dirección del proyecto aportan esta experiencia, al utilizar conocimientos o capacitación especializados.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – Juicio de Expertos

Puede obtenerse experiencia adicional de muchas fuentes, entre otras:

- otras unidades dentro de la organización;
- consultores y otros expertos en la materia (internos o externos);
- interesados, incluidos clientes, proveedores y patrocinadores, y
- asociaciones profesionales y técnicas.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – Sistema de Información para la Dirección de Proyectos

El sistema de información para la dirección de proyectos, que forma parte de los factores ambientales, proporciona acceso a herramientas tales como una herramienta para definir cronogramas, un sistema de autorización de trabajos, un sistema de recopilación y distribución de la información o interfaces a otros sistemas automáticos en línea. La automatización de la recopilación y el informe de los indicadores clave de desempeño (KPIs) pueden formar parte de este sistema.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – Reuniones

Las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la dirección y gestión del trabajo del proyecto.

Entre los asistentes a las reuniones se pueden contar el director del proyecto, el equipo del proyecto y los interesados adecuados, involucrados o afectados por los asuntos tratados.

Cada asistente debería tener un rol establecido, de modo que se asegure la participación adecuada.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – Reuniones

Suele haber reuniones de tres tipos:

- de intercambio de información;
- tormenta de ideas, evaluación de opciones o diseño, o
- de toma de decisiones.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – Reuniones

Como una buena práctica, los tipos de reuniones no deben mezclarse.

Las reuniones deben prepararse con:

una agenda bien definida,

con un propósito,

con un objetivo y con un marco temporal

deben ser adecuadamente documentadas con actas de reunión y lista de acciones a realizar.

Las actas de reunión deben ser almacenadas como se indique en el plan para la dirección del proyecto.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – Reuniones

Las reuniones son más eficaces cuando todos los participantes pueden intervenir cara a cara en el mismo lugar.

Se pueden realizar reuniones virtuales usando herramientas de audio y/o videoconferencia, pero generalmente requieren una preparación y una organización adicionales para conseguir la misma eficacia que la de una reunión cara a cara.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Salidas – Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.

Los entregables son en general componentes tangibles que se generan para cumplir con los objetivos del proyecto y que pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Salidas – Datos de Desempeño de Trabajo

Los datos de desempeño del trabajo son las observaciones y mediciones brutas identificadas durante la ejecución de las actividades para llevar a cabo el trabajo del proyecto.

Los datos se consideran a menudo como el nivel más bajo de detalle del que pueden extraer información otros procesos. Los datos se recopilan a través de la ejecución de los trabajos y se pasan a los procesos de control de cada una de las áreas de procesos para su posterior análisis.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Salidas – Datos de Desempeño de Trabajo

Entre los ejemplos de datos de desempeño del trabajo se incluyen el trabajo completado, los indicadores clave de desempeño, las medidas de desempeño técnico, las fechas de comienzo y finalización de las actividades planificadas, el número de solicitudes de cambio, el número de defectos, los costos reales, las duraciones reales, etc.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Salidas – Solicitudes de Cambios

Una solicitud de cambio es una propuesta formal para modificar cualquier documento, entregable o pedir un cambio a la línea base. Una solicitud de cambio aprobada reemplazará el documento, el entregable o la actualización de la línea base asociados y puede resultar en una actualización a otras partes del plan para la dirección del proyecto.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Salidas – Solicitudes de Cambios

Cuando se detectan problemas durante la ejecución del trabajo del proyecto, se emiten solicitudes de cambio que pueden modificar las políticas o los procedimientos, el alcance, el costo, el presupuesto, el cronograma o la calidad del proyecto.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Salidas – Solicitudes de Cambios

Otras solicitudes de cambio incluyen las acciones preventivas o correctivas necesarias para impedir un impacto negativo posterior en el proyecto.

Las solicitudes de cambio pueden ser directas o indirectas, originadas interna o externamente, opcionales u obligatorias (ya sea por ley o por contrato).

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Salidas – Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

se cuentan, entre otros:

- el plan para la gestión del alcance,
- el plan de gestión de requisitos,
- el plan de gestión del cronograma,
- el plan de gestión de costos,
- el plan de gestión de calidad,
- el plan de mejoras del proceso,
- el plan de gestión de recursos humanos,
- el plan de gestión de las comunicaciones,
- el plan de gestión de riesgos,
- el plan de gestión de las adquisiciones,
- el plan de gestión de los interesados y las líneas base del proyecto.

4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Salidas – Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto susceptibles de actualización se cuentan, entre otros:

- la documentación de requisitos,
- los registros del proyecto (incidentes, supuestos, etc.),
- el registro de riesgos y
- el registro de interesados

