

# Gestión de Proyectos de Consultoría



## Agenda

- Qué es “gestión de proyectos”?
- ¿Cómo se mide el éxito de un proyecto?
- Iniciación de un proyecto



## Agenda

- Qué es “gestión de proyectos”?
- ¿Cómo se mide el éxito de un proyecto?
- Iniciación de un proyecto

## ¿Qué es un proyecto?

- Características:
  - A diferencia de las operaciones, los proyectos tienen:
    - Marco de tiempo limitado
    - Producto o servicio único
    - Tangible o intangible
    - Impacto duradero
- Ejemplos de proyectos

## Agenda

- Qué es "gestión de proyectos"?
- ¿Cómo se mide el éxito de un proyecto?
- Iniciación de un proyecto

Que hace a un proyecto exitoso?

## Como se evalúa que un proyecto sea exitoso

- A tiempo
- Dentro del presupuesto
- Alta calidad
  - Funcionalidad
  - Desempeño
- Alcanza los objetivos trazados
- La gestión de proyectos busca lograr un equilibrio entre tiempo, costos y calidad
- Es esto suficiente para lograr un proyecto exitoso?



## Cual es el papel de los "Stakeholders"?

- Un proyecto exitoso debe manejar las expectativas de los "Stakeholders":
  1. Gestionar las expectativas a lo largo del proyecto.
  2. Definir expectativas realistas acerca del equilibrio Costo-Calidad-Tiempo.
  3. Entregar los productos prometidos a tiempo y dentro del presupuesto.



## Cinco factores de éxito de un proyecto

1. Metas Claras
  - Acuerdo entre los clientes, el equipo, los directores etc acerca de las metas del proyecto
2. Un plan
  - Un plan global que muestre claramente el camino a seguir, las responsabilidades de cada individuo y que sirva como punto de comparación para evaluar el progreso del proyecto
3. Comunicación constante
4. Enfoque y alcance controlado
5. Apoyo de los superiores

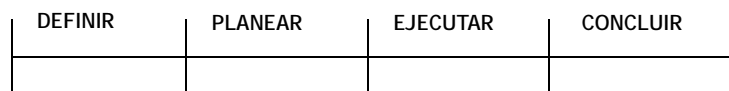
## Funciones de la gestión de proyectos

- Definición
- Planeación
- Control

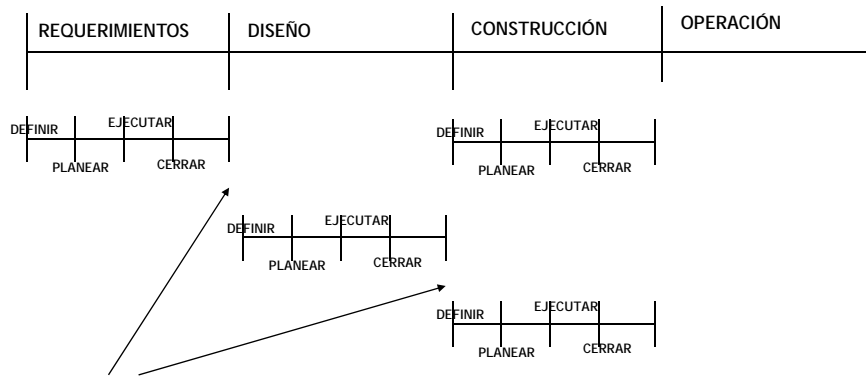
## Funciones de la gestión de proyectos



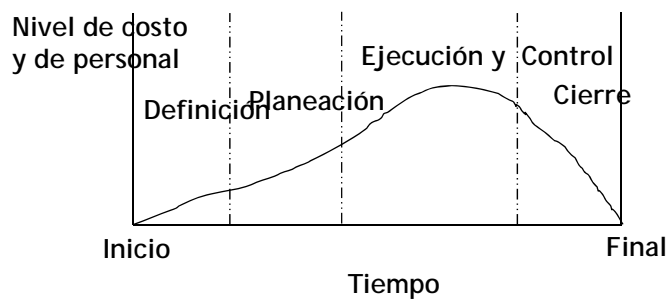
## Ciclo de vida del proyecto



## Ciclo de vida de desarrollo de producto



## El ciclo de vida de un proyecto



- El costo se incrementa a medida que avanza el proyecto al igual que el % de éxito (al inicio el riesgo e incertidumbre son mayores)
- El costo de los cambios y errores crece a medida que avanza el proyecto



## Factores que afectan el desarrollo de un proyecto (?)

## Algunos factores que afectan el desarrollo de un proyecto

- Orientación de la organización
- Conocimiento del tema del proyecto
- Presupuesto del proyecto
- Condiciones del entorno
- Factores de mercado: clientes, competidores
- Aspectos legales



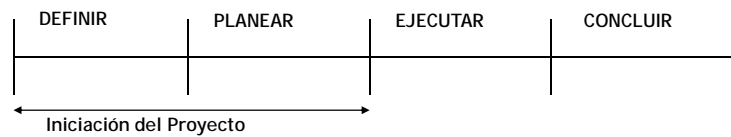
## Cinco factores de éxito de un proyecto

1. Metas Claras
  - Acuerdo entre los clientes, el equipo, los directores etc acerca de las metas del proyecto
2. Un plan
  - Un plan global que muestre claramente el camino a seguir, las responsabilidades de cada individuo y que sirva como punto de comparación para evaluar el progreso del proyecto
3. Comunicación constante
4. Enfoque y alcance controlado
5. Apoyo de los superiores (LA DIRECCIÓN)

## Agenda

- Qué es “gestión de proyectos”?
- ¿Cómo se mide el éxito de un proyecto?
- Iniciación de un proyecto

## Ciclo de vida del proyecto



## Iniciación del proyecto

- Definición del proyecto
- Manejo del riesgo
- Estructuración del proyecto (Work Breakdown Structure)
- Establecer un cronograma realista.

## Iniciación del proyecto

- Definición del proyecto
- Manejo del riesgo
- Estructuración del proyecto (Work Breakdown Structure)
- Establecer un cronograma realista.

## Definición del proyecto

- ¿El primer paso es definir los Stakeholders?
  - Definir quién va a aportarle qué al proyecto.
  - Las diferencias entre los Stakeholders son frecuentes.
- Algunos roles que pueden jugar los Stakeholders:
  - EL DIRECTOR DEL PROYECTO
  - EL EQUIPO DEL PROYECTO
  - LA DIRECCIÓN
  - EL SPONSOR
  - EL CLIENTE

## Definición del proyecto

- El segundo paso es redactar las reglas del proyecto
  - Anunciación del proyecto
    - Título del proyecto
    - Anuncia quien va a ser el director del proyecto
    - Firmada por el sponsor del proyecto
  - Declaración de trabajo
    - Propósito (para qué estamos haciendo este proyecto)
    - Enfoque del proyecto (enfoque y limitaciones)
    - Entregables
    - Cronogramas y presupuestos estimados
    - Objetivo y metas del proyecto
    - Lista de los Stakeholders
    - Definición de la cadena de mando
    - Aclaración de todas las suposiciones que se puedan hacer
  - Matriz de responsabilidades
  - Plan de comunicaciones

## La matriz de responsabilidades

- Actividades Vs Stakeholders
- Listar las principales actividades en el eje vertical
- Listar los principales stakeholders en el eje horizontal
- Codificar la matriz
  - E- Ejecución
  - C- Debe ser consultado
  - I- Debe ser informado
  - A- Debe aprobar la etapa
- Esta matriz permite aclarar la cadena de mando, sin embargo hay que especificarla dentro de las reglas del proyecto

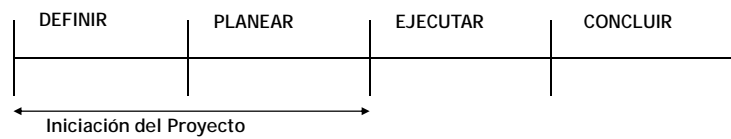
## El plan de comunicaciones

- Quien necesita información?
- Que clase de información necesita?
- Determinar cuales van a ser los canales de comunicación
- Tener un plan "by-pass"
- Incluir tareas periódicas de comunicación
- Reuniones frecuentes

## El seguimiento

- ¿Que es un comité de proyecto?
- La responsabilidad
  - Ayudar a la toma de decisiones de manera INFORMADA
  - Traer ideas nuevas
  - Estudiar con detenimiento el desempeño de la organización
  - Proponer áreas de trabajo
  - Generar políticas
  - Tomar decisiones de manera TRANSPARENTE
  - Ser constructiva
  - Hacer seguimiento

## Ciclo de vida del proyecto

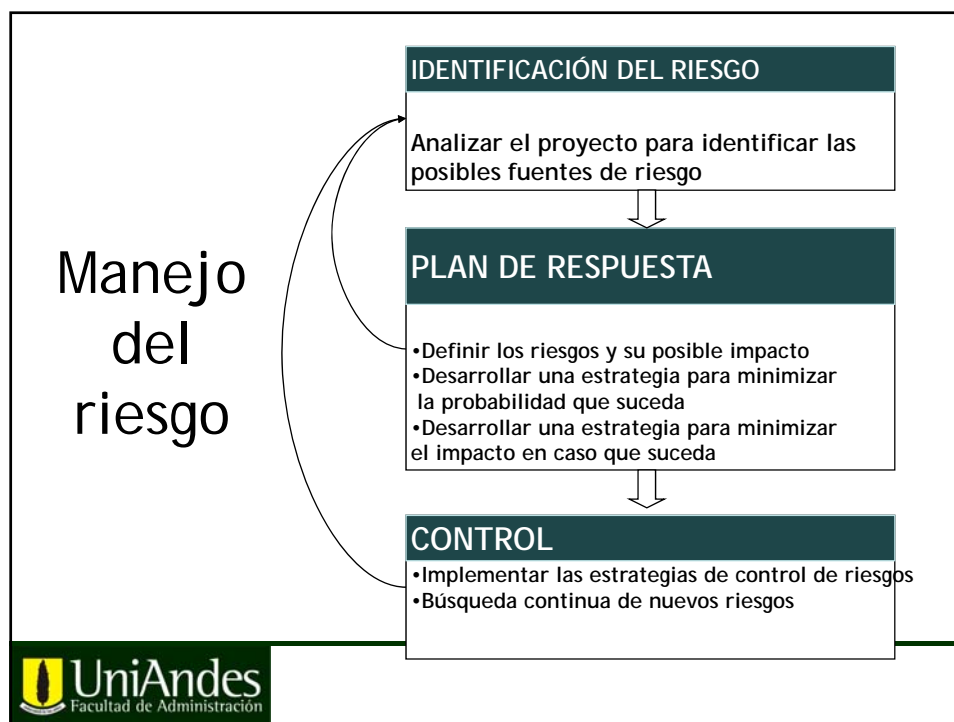


## Iniciación del proyecto

- Definición del proyecto
- Manejo del riesgo
- Estructuración del proyecto (Work Breakdown Structure)
- Establecer un cronograma realista.

## Manejo del riesgo

- Desarrollar una tabla de riesgos
  - Identificar los riesgos
  - Desarrollar un plan de respuesta
  - Controlar los riesgos



## Iniciación del proyecto

- Definición del proyecto
- Manejo del riesgo
- Estructuración del proyecto (Work Breakdown Structure)
- Establecer un cronograma realista.

## Estructuración del proyecto (Work Breakdown Structure)

- OBJETIVO:
  - Descomponer el proyecto en paquetes de trabajo pequeños, significativos y manejables
- Listar las principales metas
- Descomponerlas en Tareas
- Descomponerlas en unidades de trabajo
- Organizarlas según significado



## Estructuración del proyecto (Work Breakdown Structure)

- Criterios de evaluación  
(Como se que mi proyecto quedo bien estructurado?)
  - Se debe empezar desde el final
  - Los unidad de trabajo deben aportar a las tareas
  - Cada tarea y/o unidades de trabajo debe definirse como un producto tangible

## Tener en cuenta

- Control de calidad
- Incluir la planeación y logística dentro de las tareas
- Cronograma realista

## Iniciación del proyecto

- Definición del proyecto
- Manejo del riesgo
- Estructuración del proyecto (Work Breakdown Structure)
- Establecer un cronograma realista.

## Cronograma realista

- Identificar las relaciones entre las diferentes **unidades de trabajo**
- Hacer un mapa de estas relaciones
- Estimar los costos (horas hombre, materiales y equipos) de cada unidad de trabajo
- Calcular un cronograma inicial
  - Early Start
  - Early Finish
  - Late Start
  - Late Finish
  - Float
- Camino Critico

## Los sobre costos por mala dirección de un proyecto pueden superar cualquier estimación inicial

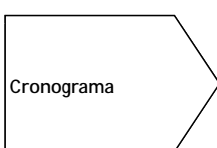
A calamitous history of cost overrun

### Spectacular Projects with Spectacular Cost Overruns

| PROJECT                       | COST OVERRUN (%) |
|-------------------------------|------------------|
| Suez Canal                    | 1,900            |
| Sydney Opera House            | 1,400            |
| Concorde Supersonic Aeroplane | 1,100            |
| Panama Canal                  | 200              |
| Brooklyn Bridge               | 100              |

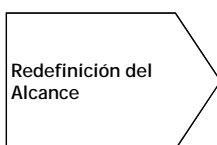
Sources: Peter Hall, 'Great Planning Disasters Revisited', p. 3; Robert Summers, 'Cost Estimates as Predictors of Actual Costs: A Statistical Study of Military Developments', in Thomas Marschak *et al.*, eds., *Strategy for R&D: Studies in the Microeconomics of Development* (Berlin: Springer-Verlag, 1967), p. 148; and Mette K. Skamris, 'Economic Appraisal of Large-Scale Transport Infrastructure Investments', Ph.D dissertation (Aalborg: Aalborg University, 2000).

## Problemas en el desarrollo del proyecto



- ▶ En la mayoría de los casos, el proyecto no cumple con el cronograma

- ▶ Hay retrasos:
  - Las actividades dependen de terceros—entrevistas, retroalimentación, etc
  - Opciones para mejorar lo realizado—siempre se puede mejorar lo que se esta haciendo



- ▶ Dados los acontecimientos del proyecto (actividades que dependen de terceros) se redefine el alcance

## Problemas en el desarrollo del proyecto

Falta de Comunicación

- ▶ Falta de claridad de la persona que esta dirigiendo las actividades—repetición de actividades
- ▶ Dudas de parte del “cliente” sobre la motivación real en la realización del proyecto

Falta de Recursos

- ▶ Disponibilidad de computadores, etc para hacer el trabajo

Información

- ▶ Disponibilidad de la información
- ▶ ¿Es la información correcta?



## Asegúrese de...

1. Documentar los acuerdos y hallazgos en tiempo real — no esperar hasta el final
2. Ser completamente transparente — **las malas noticias son malas, pero malas noticias tarde son peores**
3. Administrar tanto el tiempo como los recursos simultáneamente
4. Tener la gente adecuada — hacer equipo
5. Establecer claramente los indicadores de desempeño
6. Entregar lo que prometió



# Preguntas