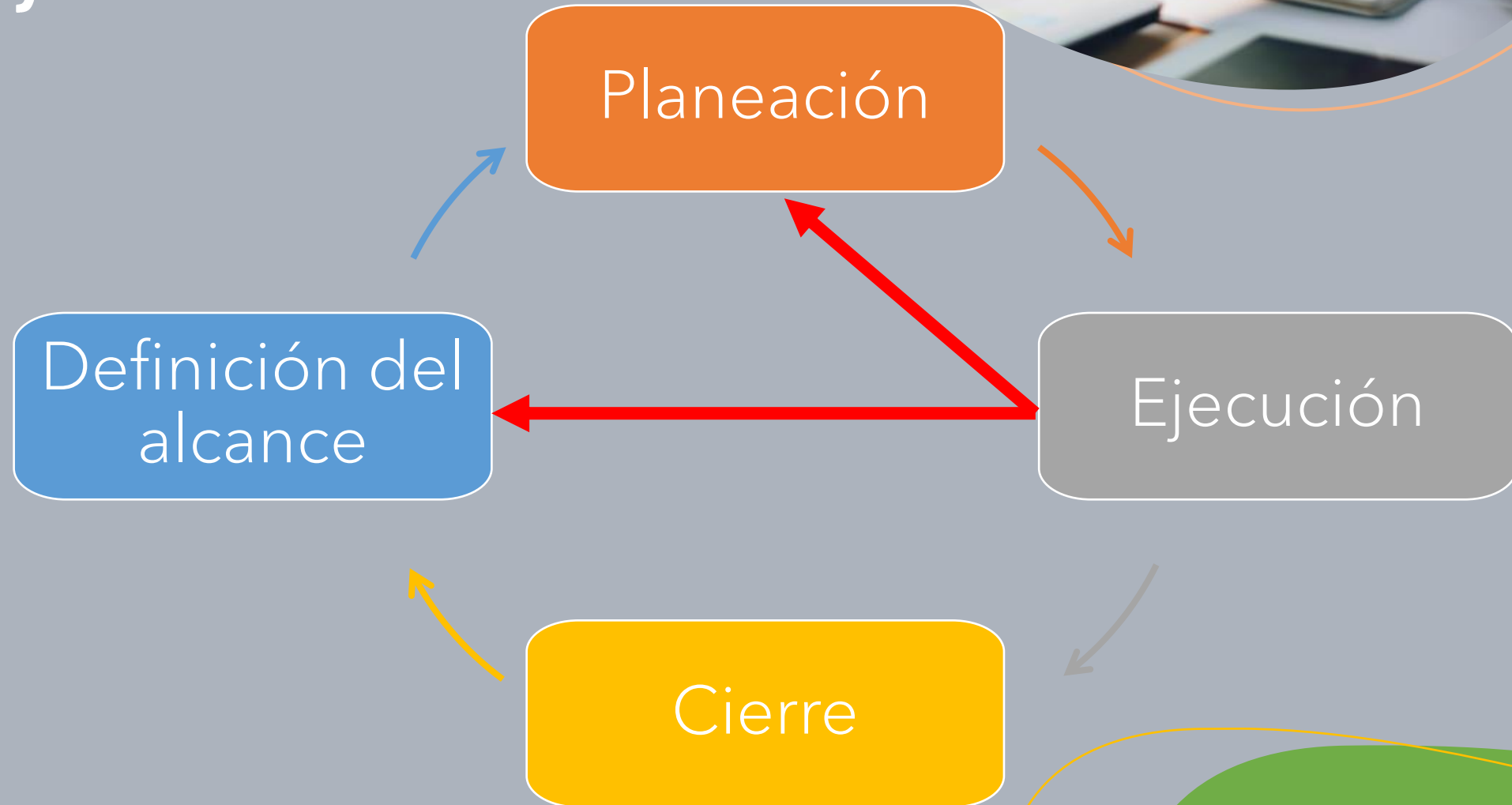


¿Qué es la gestión de proyectos?



Fases de la gestión de proyectos



Definición del alcance

Describe el “qué, quién, dónde, cuándo, por qué y cómo” de un proyecto, se centra en las motivaciones del proyecto y en lo que el proyecto realiza.

Planeación

Describe cómo se logrará el alcance, con las actividades detalladas y estimaciones de tiempo (cuándo), los costos y los recursos asignados (quién).

Ejecución

Distingue entre actividades del proyecto (desarrollo, pruebas) y la gestión de proyectos. Hace hincapié en la gerencia de equipos de trabajo y las actividades de seguimiento y presentación de informes.

Cierre

Evalúa, revisa los tiempos y desempeño de costos, conmemora, compila las lecciones aprendidas y planifica actividades futuras.

La identificación de necesidades



Una ordenación de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir '**algo**', ya sea bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver problemas.

Las necesidad del gestor de proyectos, se recomienda que esto se aborde mediante diferentes técnicas: **análisis de contextos, cuestionarios, entrevistas, inventarios aplicados a diferentes fuentes, comparación con estándares sociales, observación de la realidad, consultas a expertos, entre otros.**

La validación se daría al tomar en cuenta las diversas **perspectivas, situaciones, factores o elementos posibles** en la identificación de la necesidad, y no solamente uno de ellos, algo que podría incurrir en la utilización de una mayor cantidad de recurso.

La identificación de necesidades



Las razones por las cuales se valen de la participación de los involucrados en estos procesos, indicaron las siguientes:



Ellos son quienes identifican las necesidades dentro de la empresa



Porque brindan una mejor información de posibles soluciones



El proyecto es más valorado si se trabaja en conjunto



Stakeholders

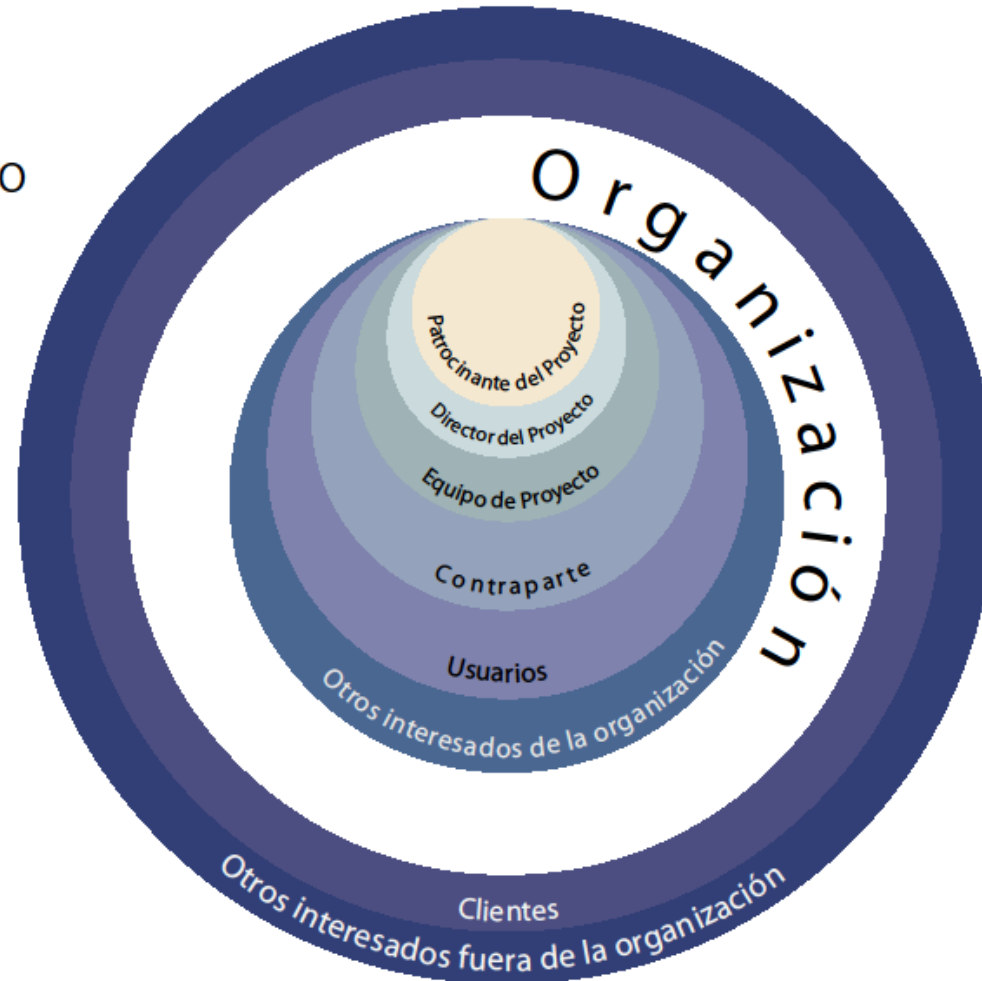
Son los distintos individuos y organizaciones que estarán activamente involucrados con el proyecto o simplemente se verán afectados positiva o negativamente como consecuencia de la ejecución del proyecto. Entre los interesados clave de los proyectos se encuentran la organización ejecutante, el patrocinante, el director, los clientes externos, los clientes internos, los miembros del equipo y los influyentes.



La identificación de las partes interesadas



PROYECTO



La identificación de las partes interesadas



No existe problema sin doliente, pero no todos los que tienen interés en el problema están interesados en resolverlo.



Identificar las personas, grupos e instituciones afectadas por el problema.

- Grupos de interés, organizaciones comunitarias y de la sociedad civil, organizaciones estatales, organizaciones privadas, organismos no gubernamentales, agencias de cooperación, y agencias financiadoras, entre otras.



Hacer un análisis detallado de estos grupos en términos de:

- Situaciones que afectan al grupo, necesidades, potencialidades, dependencias, competencias, entre otras.



Identificar y precisar los intereses, puntos de vista y conflictos de intereses de cada grupo de involucrados.



Seleccionar las personas y grupos más importantes tanto para la aparición del problema como para resolverlo.

La identificación de las partes interesadas

Para identificar a los stakeholders, normalmente se requiere el análisis del entorno del proyecto y la recolección de datos de la organización.



Análisis del entorno del proyecto: identificación de los grupos que pueden verse afectados por el proyecto o que puedan influir en él.

La determinación del tipo de influencia: organización de los individuos y los grupos, según el tipo de influencia que puedan tener. Por ejemplo, los stakeholders pueden tener contacto directo con el resultado o el producto del proyecto.

Categorizar el nivel de influencia: categorizar el nivel de influencia de cada uno de los stakeholders. Los grupos de stakeholders pueden compartir el mismo tipo de influencia.

Recopilar información: lo que es necesario saber acerca de cada uno de los stakeholders ¿dónde y cómo se puede obtener la información?

Funciones comunes de los stakeholders



Stakeholders	Función
Patrocinador (Sponsor)	El individuo u organización que inicia el trabajo y provee los recursos. Un miembro de la alta gerencia es un ejemplo de patrocinador. Un cliente que encomendó el proyecto puede ser considerado un patrocinador externo.
Cliente	El individuo u organización que va a recibir el servicio o hardware generado por el proyecto. El cliente puede ser el patrocinador.
Usuarios finales	En un proyecto de TI, las personas que serán afectadas por las nuevas tecnologías.
Organización ejecutora	Los individuos que conforman el equipo organizacional del proyecto
Otros, Individuos/ Organizaciones	Aquellos afectados o influenciados por el proyecto (como funcionarios, consultores o subcontratados)
Equipo de proyecto	Profesionales técnicos y otros especialistas que sirven y están asignados al proyecto.
Gerente de proyecto	El individuo responsable por gerenciar el proyecto.

Requerimientos de las partes interesadas



Es necesario identificar las necesidades, expectativas y requerimientos de los stakeholders para garantizar la gestión de los factores críticos de éxito de un proyecto, pues ellos son los principales indicadores de **éxito o fracaso**.

Estos indicadores miden la forma en que los stakeholders piensan sobre los resultados del proyecto. Sin embargo, para cada grupo de interés, el significado del éxito puede variar. El éxito es una **percepción subjetiva**, así que es una buena idea identificar las personas que se verán afectadas por el proyecto, así como sus criterios de éxito aún en la fase de planeación del alcance.

Los requerimientos pueden tener diferentes naturalezas y podrán relacionarse tanto con los **factores clásicos** de gestión de proyectos (el tiempo, costo y calidad), como con las **características organizacionales**, tales como cambios en la organización, la autoridad para la toma de decisiones y la participación en grupos de trabajo.

Stakeholders

Identificación de las necesidades y expectativas de los stakeholders.



Durante esta fase se identifican los participantes y stakeholders, así como sus funciones y responsabilidades.

Los principales stakeholders incluyen el patrocinador, el cliente, los usuarios finales, el equipo de proyecto, los gerentes de proyectos, y otras entidades u organizaciones o individuos involucrados en el mismo.

Los requisitos y las expectativas de los stakeholders deben ser identificados mediante diferentes métodos de comunicación, incluidas las entrevistas personales, cuestionarios, reuniones de grupo y grupos sociales.

Durante la identificación de las necesidades de los stakeholders, todas las consideraciones se anotan en esta lista que se mantiene y se utiliza durante el ciclo del proyecto.

Tarea

Consultar:

1. Métodos para identificar requisitos
2. Análisis de los requisitos del sistema
3. Roles y responsabilidades
4. Árbol de problemas
5. Árbol de soluciones



Métodos para identificar requisitos



Los requisitos de los stakeholders pueden variar dependiendo de la perspectiva del individuo.

Existen algunos métodos que pueden ser utilizados para determinar las necesidades de los stakeholders como:

- » Reuniones con grupos relacionados con el proyecto
- » Encuestas
- » Entrevistas

Cada método necesita emplear:

1. Preguntas subjetivas para conocer todos los puntos de vista y
2. Preguntas objetivas concretas para centrarse en áreas específicas.

Requisitos de negocio



La mayoría de los proyectos de TI están motivados por las necesidades de negocio que beneficiarán una organización en el largo plazo.



Por lo tanto, es necesario establecer, y si es el caso, documentar las necesidades del negocio que el proyecto atenderá, las motivaciones informales para un proyecto y el concepto preliminar del proyecto.



» Cada necesidad de un proyecto está asociada con una necesidad de negocio que justifique una inversión.

» La identificación de los requerimientos del negocio debe ser observada por el gerente del proyecto como una referencia para la realización del trabajo.



Necesidades del negocio



Todos los proyectos son inversiones y deben tener una justificación de negocio desde el principio.

Las necesidades de negocios se miden por factores como los beneficios, retorno de la inversión, los nuevos negocios y aumento en los ingresos de la compañía.

Es importante identificar los requisitos del negocio, para que se pueda entender el portafolio de proyectos de una organización como una función de negocios. Cada proyecto de una organización necesita aportar valor y traer beneficios de diferenciación a su negocio.

Necesidades del negocio



Los requisitos de negocio se identifican y definen para responder a preguntas:

- ¿Cuál es el valor agregado de los proyectos al negocio?
- ¿Cuáles son los beneficios que realmente traen al negocio?
- ¿Cómo es el desempeño del departamento de TI para completar sus proyectos con éxito, y cómo mejorar sus índices actuales?
- ¿Qué tan bien los proyectos anticipan las necesidades futuras?

Análisis de los requisitos del sistema



Un análisis de los requisitos del sistema consiste en la traducción de las necesidades y requerimientos del negocio para transformarlos en requisitos funcionales y técnicos. Esa traducción ayuda en la preparación de un plan de proyecto, en la asignación de recursos y en la actualización de los procesos de negocio.

Esto es necesario para verificar todos los requerimientos y obtener cualquier información que se desee, evitando así problemas durante el ciclo de vida del proyecto.

- » Revisión los requerimientos del negocio.
- » Requisitos técnicos y funcionales.
- » Criterios de éxito.
- » Revisar y verificar los requisitos.

Análisis de los requisitos del sistema



Revisión de los requisitos de negocio: El gerente de proyectos de TI necesita mantener la conexión entre el proyecto y los requerimientos del negocio para asegurar que el proyecto no se desvíe de su objetivo principal. Los requerimientos del negocio deben ser revisados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, desde la fase de requisitos de licitación, la determinación del alcance, la planeación (actividades) y también en la aplicación (revisiones formales e informales).

Los criterios de éxito: El gerente del proyecto también debe asegurarse de que los objetivos del proyecto son entendidos por todos aquellos que tienen acceso al plan del proyecto. Es importante asegurarse de que la comprensión de los objetivos de un proyecto existe de acuerdo con un número de criterios (Tiene sentido, Medible, Gerenciable) predefinidos.

Requisitos técnicos y funcionales: Los requisitos funcionales describen lo que el sistema debe hacer para que su uso tenga éxito.

Los requisitos técnicos describen el contexto en el que el sistema debería funcionar, incluyendo el sistema operativo, la topología cliente/ servidor, los protocolos de red, interfaces de hardware, entre otros.

Revisión y verificación de los requisitos: El objetivo de una revisión de requisitos es verificar la comprensión mutua de las necesidades con el cliente.

Roles y responsabilidades



El gerente del proyecto debe trabajar como un líder y, como tal, tiene que asegurarse de que el proyecto es factible, trabajando con políticas de uso de métodos, herramientas, alcance y calendarios. El liderazgo en el proyecto debe garantizar su resultado, dentro del cronograma, presupuesto y calidad requerida.



Un patrocinador del proyecto tiene un papel activo en la supervisión del progreso general del proyecto, es su responsabilidad asegurarse de que el resultado producido por el proyecto está alineado con las necesidades del negocio que se desea atender con la inversión.



El equipo del proyecto: El papel del equipo del proyecto es la ejecución del trabajo planeado y por lo tanto trabajar en los entregables del proyecto en los plazos previstos y con el nivel de calidad adecuado.

La identificación de las consideraciones

Para asegurar la comprensión adecuada del alcance del proyecto y el trabajo a realizar, el gerente del proyecto debe documentar las consideraciones que delimiten el proyecto con el máximo nivel de detalle posible. Estos pueden ser de varios tipos:

- » Contingencia
- » Riesgo
- » Recursos del sistema
- » Nuevas tecnologías
- » Cambios en el diseño
- » Funciones de calidad y confiabilidad
- » Consideraciones de gerencia
- » Audiencia



Estas consideraciones pueden estar relacionados con una serie de influencias del proyecto, tales como los **aspectos del negocio** (nuevas tecnologías, las consideraciones de gestión), **a las restricciones del proyecto** (costos, contingencia, riesgo, funciones de calidad), **las características del producto o servicio en desarrollo** (recursos del sistema, cambios de diseño) y **los usuarios para los que el producto o servicio se destina** (audiencia del proyecto).

Fases de la gestión de proyectos



Planeación y alcance



- Observar el problema con claridad.
- Restringir el alcance del proyecto:
 - » Delimitar las expectativas en la realidad
 - » Negociación (por ejemplo, la disponibilidad de recursos y fondos).
- Traducir los requisitos de negocio en las especificaciones de proyecto.
- Identificar y gestionar los riesgos.
- Estimar los costos.
- Asociar actividades a marcos de rendimiento, y marcos de desempeño a entregables del proyecto.
- Establecer prioridades.
- Estimar cronograma (alineando los conocimientos y el tiempo).
- Construir equipos de proyecto.
- Establecer diagrama de roles y responsabilidades.

Alcance



Definir el alcance de un proyecto significa:

Identificar claramente el problema o la oportunidad a ser abordados por el proyecto.

Establecer las metas y los objetivos del proyecto.

Definir cómo se medirá el éxito, sus riesgos y obstáculos, y otras consideraciones que pueden afectar los resultados.

Analizar costos y beneficios.

Analizar el retorno de la inversión (ROI): estimar la tasa interna de retorno y los delimitadores del proyecto (tiempo, costos y recursos).

¿Cuál es el alcance?

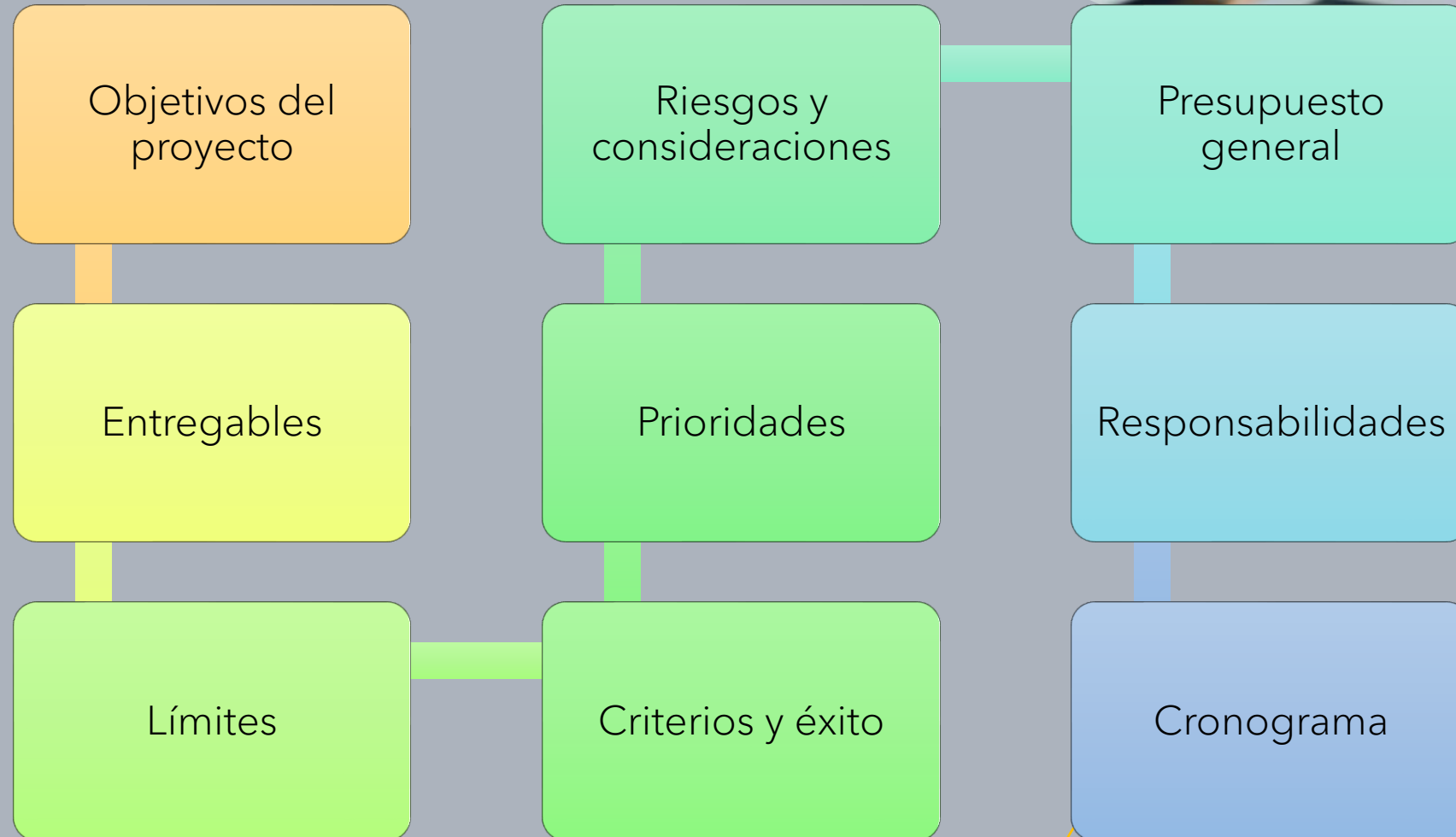


El alcance se define generalmente como la **suma** de los **productos** y **servicios** que serán proporcionados como un proyecto.

El alcance es definido por los requisitos de negocio del cliente y por la metodología de desarrollo.

Definir el alcance significa llegar a un entendimiento común de los **principales delimitadores** del proyecto y de las **funciones de negocios** que el proyecto incorporará

Componentes de un documento de alcance



Crear un presupuesto top-down

Este presupuesto no es necesariamente una línea base de costos, es un valor del orden de magnitud - se puede obtener sobre la base de la experiencia con proyectos similares - que sirven para direccionar la planeación del proyecto, y evitar que este proceso de planeación estime un trabajo que realmente no cumpla con los objetivos de negocio de la organización, o realizar trabajo innecesario.

Si es posible, el presupuesto top-down ya debe incluir fondos adicionales, como contingencia a los riesgos identificados.



Consenso y aprobación de los stakeholders



La obtención de un consenso ayuda al progreso sostenible del proyecto, porque combina las agendas de los stakeholders con el proyecto y evita que ellos creen obstáculos para el gerente del proyecto.

La falta de consenso hace que los diferentes actores trabajen en direcciones opuestas. Esta oposición puede no ser deliberada, y sucede especialmente cuando las partes interesadas tienen diferentes percepciones de lo que el proyecto debe hacer, y siendo así, cómo deben apoyarlo.

Es crucial para la salud del proyecto que todos los stakeholders certifiquen su acuerdo formal, cuando se logre el consenso sobre el documento alcance.

Tarea en clase



Una universidad quiere desarrollar una plataforma en línea para la gestión de prácticas preprofesionales: los estudiantes deben poder registrarse, subir informes, y recibir retroalimentación de sus tutores. Además, los tutores internos y externos deben poder hacer seguimiento del avance.

Definición del alcance:

- Redactar una descripción clara del alcance del proyecto (qué incluye).
- Crear una lista de exclusiones (qué queda fuera del proyecto).
- Identificar los principales requisitos funcionales y no funcionales relacionados con el alcance.
- Establecer un criterio de aceptación para validar que el alcance fue cumplido.