

Metodología básica de gestión de proyectos

Octubre de 2003

Metodología de Gestión de Proyectos

- ♦ Dentro de la metodología utilizada en la gestión de proyectos el desarrollo de éstos se estructura en tres fases diferenciadas:



Fase de Inicio y Planificación

Tiene como objetivo fundamental establecer y concretar el ámbito, calendario, presupuesto, recursos, etc. del proyecto hasta el nivel que permita al Responsable de Proyecto gestionar eficazmente y articular las actividades que conducen al éxito del proyecto.

Fase de Ejecución y Control

Fase que comprende la gestión del cambio, el seguimiento y control del proyecto, el análisis y el reporting. Se lleva a cabo el seguimiento de la planificación asegurando el cumplimiento de todos los hitos y gestionando los cambios mediante la actualización de la Planificación de Proyectos y la comunicación a todos los implicados.

Fase de Cierre de Proyecto

El objetivo fundamental es formalizar la aceptación final del proyecto, asegurándose una correcta transmisión del conocimiento a los usuarios recopilando la documentación final, así como la organización de la salida del equipo de trabajo de una manera ordenada y secuencial.

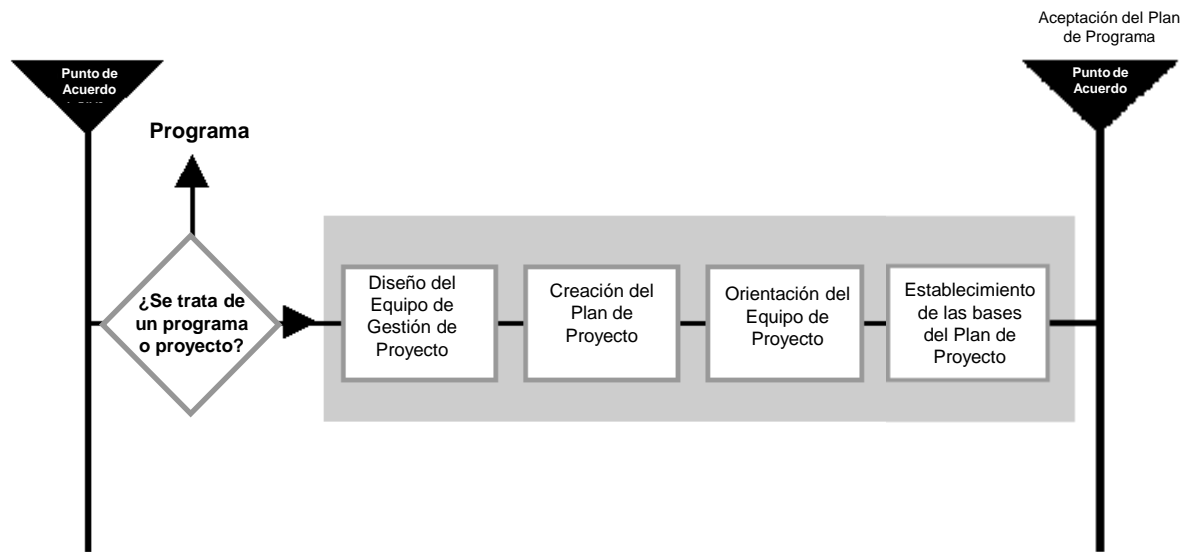
Metodología de Gestión de Proyectos

Inicio y Planificación

Inicio y Planificación



Fase de Planificación



Metodología de Gestión de Proyectos

Inicio y Planificación



- ♦ En este momento se determinará el alcance del proyecto, cronogramas, recursos, etc. a un nivel en el que se gestione el esfuerzo necesario para poder llevar a cabo el proyecto con éxito. Los diferentes aspectos a tratar serán:
 - Definición de etapas, actividades y tareas a realizar
 - Dependencias y prioridades entre tareas
 - Fechas de inicio y fin de cada tarea
 - Perfiles asociados a la realización de las tareas
 - Estimación del tiempo necesario por tarea
 - Agregación y cálculo de fechas y el esfuerzo total del proyecto
 - Definición de los productos a obtener en las tareas

Metodología de Gestión de Proyectos

Inicio y Planificación

Project
Management

Diseño del Equipo de Gestión de Proyecto

- ♦ Este conjunto de actividades implica el diseño y configuración de la estructura organizativa y de comunicación del equipo de Gestión de Proyecto. La estructura de comunicación deberá estar reflejada tanto en el organigrama como en el propio plan de comunicación. Una vez se establezca la estructura organizacional, se podrá seleccionar e involucrar en el proyecto al personal necesario para cubrir las necesidades detectadas.
- ♦ Una organización y gestión efectiva de los recursos humanos es crucial para el éxito del proyecto, por lo que se deberá prestar especial atención a estas tareas para asegurar que la organización del proyecto cubre todas las necesidades del mismo.

Actividades

Diseño Detallado
de la Organización
del Proyecto

Obtención
Recursos

Objetivos

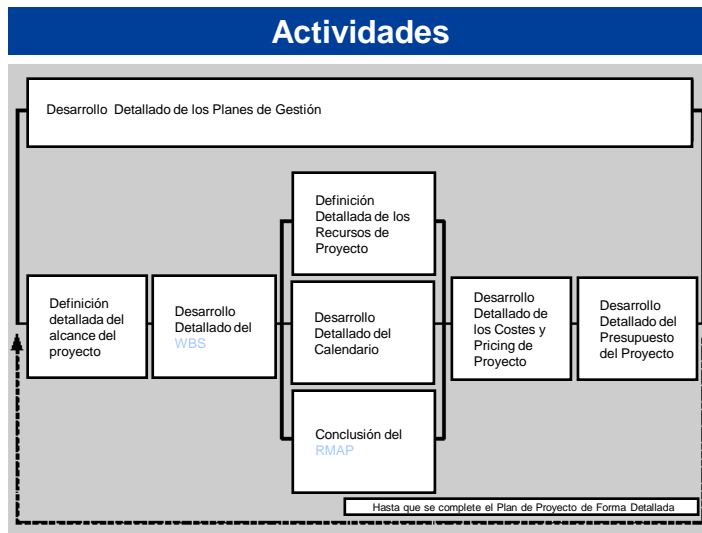
- ♦ Diseñar detalladamente la organización del proyecto.
- ♦ Identificación y documentación de los roles y responsabilidades así como las relaciones de reporting incluidas en el modelo organizativo.
- ♦ Una vez que el diseño organizativo se complete, los esfuerzos deberán dirigirse a la selección de los recursos humanos necesarios para formar parte del equipo directivo del proyecto.

Metodología de Gestión de Proyectos

Inicio y Planificación

Creación del Plan de Proyecto

- ♦ Los Planes de Proyecto detallados describirán qué actividades han sido completadas durante el transcurso del proyecto (objetivos, etc) y definirá cómo deberá llevarse a cabo el trabajo restante (acercamiento, calendario, recursos necesarios, objetivos de calidad, planes de reducción de riesgos, responsabilidades y canales de comunicación). Es importante asegurar que los componentes de los planes de proyecto detallados estén alineados en cuanto a su estrategia y que obtengan la aprobación de los responsables.
- ♦ Durante toda la vida del proyecto se deberá llevar a cabo un continuo refinamiento de los componentes del propio Plan de Proyecto



Objetivos

- ♦ Creación de un Plan de Proyecto completo y detallado, consolidando los resultados de planes de proyecto anteriores con las actividades desarrolladas en la etapa inicial de creación del Plan de Proyecto.
- ♦ Estas actividades deberán llevarse a cabo en los inicios de la fase de planificación.

Metodología de Gestión de Proyectos

Inicio y Planificación

Orientación y Preparación de Recursos

- ♦ Esta actividad se centra en introducir y formar a los miembros del equipo de proyecto así como en la asignación de los recursos físicos necesarios. Se trata de un proceso típico de preparación de los miembros del equipo para disponer de ellos de forma efectiva una vez se distribuyan las autorizaciones de trabajo oportunas.
- ♦ El proceso se divide en dos actividades principales. La primera de ellas se centra en el desarrollo de una Carpeta Orientativa que se deberá distribuir a los miembros del equipo del proyecto, así como en la creación de políticas, procedimientos y material de formación. La segunda actividad asegurará que los materiales sean distribuidos a los miembros del equipo adecuados y asegurará que los miembros que se vayan incorporando al equipo obtengan una introducción al proyecto adecuada

Actividades

Desarrollo de la
Carpeta de
Orientación

Preparación de
Recursos

Objetivos

- ♦ Los miembros del equipo necesitan una orientación acerca del proyecto de forma tanto general como específica (roles y responsabilidades), así como su relación con los demás miembros de la compañía, tanto dentro como fuera del entorno del proyecto.
- ♦ Este proceso de orientación puede incluir información del proyecto así como formación complementaria (metodologías empleadas, entorno de trabajo utilizado en el proyecto)
- ♦ La orientación debe involucrar activamente a los miembros del equipo para que puedan hacerse cargo del trabajo a realizar.

Metodología de Gestión de Proyectos

Inicio y Planificación

Project
Management

Establecimiento del Documento de Control de Proyecto

- ♦ El Documento de Control de Proyecto se trata de un marco común que deberá ser utilizado en cada proyecto. La estructura de este documento se conforma en base a cuatro listados de puntos a tener en cuenta. Cada lista corresponde a una fase del proyecto (planificación, ejecución, control y cierre). La documentación a incluir en esta apartado es: listas de procesos, documentos clave, entregables, correspondencia clave y otra información que deba ser archivada y conservada.
- ♦ Los beneficios clave de este documento son: correcta definición de los procedimientos y documentación de calidad, documentos conformes y variaciones aceptadas, localización unificada donde se encuentran los documentos clave de todos los proyectos.

Actividades

Actualización del
Fichero de
Control de
Proyecto

Objetivos

- ♦ Creación del Documento de Control de Proyecto
- ♦ Creación de la Documentación Base del Proyecto.

Metodología de Gestión de Proyectos

Inicio y Planificación

Project
Management

Aprobación del Plan de Proyecto

- ♦ Como resultado se obtiene la aprobación formal del Plan de Proyecto por parte de los agentes apropiados
- ♦ Esta actividad consta de dos tareas 1) Involucración del equipo de proyecto 2) Obtención de la aprobación. Estas tareas serán repetidas hasta la aprobación y aceptación completa del Plan de Proyecto.
- ♦ Durante el proceso de aprobación pueden surgir modificaciones a realizar en algún componente del Plan de Proyecto. Una vez estas modificaciones son confirmadas y reflejadas en los planes de proyecto, se deberá llevar a cabo un nuevo proceso de aprobación del plan revisado.
- ♦ Al final de la fase de planificación, es importante revisar los planes definidos para asegurar que éstos cubren los objetivos fijados y satisface el alcance definido.

Actividades

Aprobación del
Plan de Proyecto

Finalización de las
Actividades de la
Fase de
Planificación

Objetivos

- ♦ Obtener la Aprobación Formal del Plan de Proyecto y por consiguiente, la involucración del equipo para la entrega de los productos del proyecto.

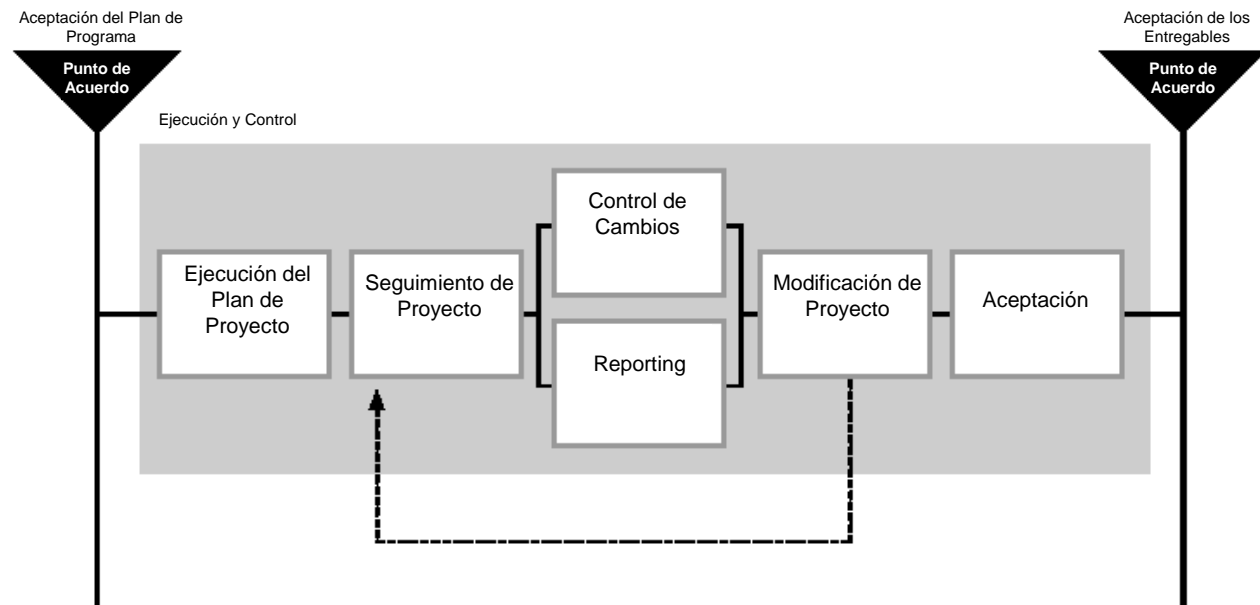
Metodología de Gestión de Proyectos

Ejecución y Control

Ejecución y Control



Fase de Ejecución y Control



Metodología de Gestión de Proyectos

Ejecución y Control



- ♦ El objetivo de esta actividad será completar las tareas de acuerdo a la planificación realizada, obtener la aprobación del usuario a los productos intermedios realizados y controlar el desarrollo del proyecto desde el punto de vista de horas de dedicación y fechas.
- ♦ Esta actividad comenzará con una reunión con todos los responsables del proyecto, en la que se asignarán las tareas definidas en la planificación a los miembros del equipo de trabajo. En este momento se analizará y reportará la situación del proyecto a todos los responsables. Si existen modificaciones a la planificación se realizarán las modificaciones oportunas y la comunicación a los responsables implicados.

Metodología de Gestión de Proyectos

Ejecución y Control

Project
Management

Ejecución del Plan de Proyecto

- ◆ Consiste en dos actividades principales: 1) Lanzamiento del proyecto; 2) Asignar paquetes de trabajo a los miembros del equipo.
- ◆ La segunda actividad incluye la comunicación efectiva del alcance del proyecto, presupuesto, calidad, esfuerzos, riesgos y requerimientos de tiempo a los miembros del equipo. Para mantener el enfoque, el Plan de Proyecto y sus componente deberá actualizarse de forma continua. Finalmente, el equipo de proyecto deberá realizar el trabajo necesario para el desarrollo de los entregables requeridos.

Actividades

Lanzamiento de
Proyecto

Versiones de
Trabajo

Objetivos

- ◆ El objetivo de este punto es el uso de las líneas establecidas por el Plan de Proyecto para dirigir de forma correcta a los miembros del equipo, agentes externos y proveedores y así mantener el enfoque deseado durante la ejecución del proyecto.
- ◆ Asegurar que cada miembro del equipo, agente externo y proveedor conoce los procedimientos establecidos y qué responsabilidades y trabajo ha sido asignado a cada uno.

Metodología de Gestión de Proyectos

Ejecución y Control

Project
Management

Seguimiento de Proyecto

- ♦ Gestiona el funcionamiento del proyecto en relación a las estimaciones realizadas inicialmente de esfuerzo, tiempo, calidad y riesgos. Después de la asignación de los paquetes de trabajo a los miembros del equipo, el Gerente del proyecto deberá identificar los problemas potenciales o actuales mediante la medida y monitorización del progreso y comportamiento en relación a las líneas establecidas en el Plan de Proyecto. El gerente de proyecto será el responsable de comunicar el estado del proyecto. En esta etapa, el gerente de proyecto obtendrá la aprobación formal de los entregables internos por parte de todos los agentes designados a tal efecto.

Actividades

Evaluación del
Estado del
Proyecto

Aceptación Interna
de Entregables

Reporte del Estado
del Proyecto

Objetivos

- ♦ Recoger, por parte del gerente, los datos cualitativos necesarios para establecer si el proyecto está siendo llevado a cabo de acuerdo con el plan definido.
- ♦ Evaluar todos los paquetes de trabajo del proyecto según esfuerzo, puntualidad en la entrega, calidad, riesgo y cualquier problema identificado.
- ♦ Asegurar la aceptación formal de los entregables una vez completados.

Metodología de Gestión de Proyectos

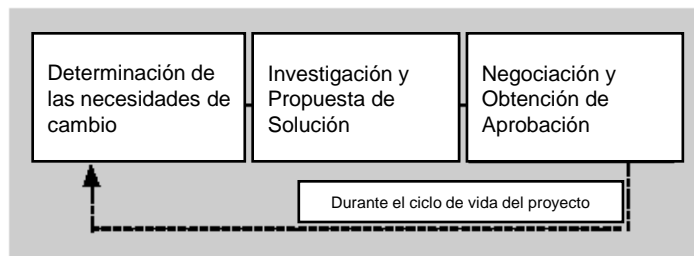
Ejecución y Control

Project
Management

Control de cambios

- ♦ El control de los cambios, comprende el análisis del impacto de los mismos en el proyecto y la selección/recomendación de la mejor forma de actuación. Al presentar las acciones correctivas, la información se describe en cada punto donde se produzca un impacto, personal, coste y tiempo. La provisión de distintas opciones de una manera organizada puede ayudar a los gerentes del proyecto y al usuario a un mejor entendimiento de los resultados de su decisión.
- ♦ En el ámbito del control de cambios se incluyen las modificaciones del alcance, calendario y coste del proyecto. El método o técnica utilizada en el seguimiento y documentación de cualquier cambio en el proyecto deberá ser descrito. Adicionalmente, se incluyen los niveles de responsabilidad y aprobación que deberán estar incluidos en el documento de control.

Actividades



Objetivos

- ♦ Facilitar al equipo de gestión del proyecto el análisis del impacto de los cambios en un proyecto y el modo de gestionar los cambios a través de un proceso disciplinado de control de cambios

Metodología de Gestión de Proyectos

Ejecución y Control

Project
Management

Reporting

- ♦ El Reporting medirá la 'salud' del proyecto de forma regular y asegurará que la información del funcionamiento del proyecto sea distribuida a los agentes interesados. El gerente de proyecto recoge de forma regular información acerca de la situación del proyecto a lo largo de toda la duración del mismo y revisa la información mediante un análisis que se incorpora en los reports distribuidos de acuerdo al plan de comunicaciones del proyecto.

Actividades

Medición del
Rendimiento

Informes de Redimiento

Objetivos

- ♦ Facilitar de forma regular, a los agentes oportunos, la información cualitativa, cuantitativa y de análisis necesaria. De esta forma se informa de cuál es la situación del proyecto y de cómo resultará a su finalización.

Metodología de Gestión de Proyectos

Ejecución y Control

Modificación del Proyecto

- ♦ Las modificaciones del proyecto consisten principalmente en dos actividades: Actualización del Plan de Proyecto y Nuevas Versiones de Trabajo.
- ♦ La actualización del Plan de Proyecto incluye la revisión y actualización del Plan basándose en los cambios aprobados desde el Control de Cambios. Esto incluye una comunicación efectiva a los miembros del equipo acerca de los cambios a realizar en el alcance, presupuesto, calidad, esfuerzos, riesgo y requerimientos de tiempo.
- ♦ Las versiones del nuevo trabajo aportan la información necesaria para comunicar los requerimientos necesarios a los miembros asignados del equipo a tal efecto.

Actividades

Actualización del Plan
de Proyecto

Nuevas Versiones de
Trabajo

Objetivos

- ♦ Actualizar las líneas base del Plan de Proyecto para aportar una renovada dirección a todos los miembros del equipo, agentes externos y proveedores y para renovar el enfoque basado en las modificaciones del Plan de Proyecto.
- ♦ Asegurar que cada miembro del equipo de trabajo tiene conocimiento de los procedimientos para realizar modificaciones al proyecto y qué responsabilidades y nuevos trabajos han sido asignados a cada uno basándose en los cambios determinados por el Control de Cambios.

Metodología de Gestión de Proyectos

Ejecución y Control

Project
Management

Aceptación

- ♦ La aceptación formal de todos los entregables finales se realiza mediante la firma por parte de los responsables. Esta firma de documentos implica que los entregables cubren o exceden las expectativas planteadas y definidas con anterioridad.
- ♦ La realización un procedimiento de transición formal asegura que los recursos son transferidos al usuario de forma apropiada. Para asegurar que todos los pasos requeridos de la fase de ejecución y control del proyecto han sido completados y que el equipo puede proceder a la fase de cierre, se documentan todos los puntos a tener en cuenta.

Actividades

Finalización de
Entregables y
Aceptación

Transición de los
Recursos de
Proyecto

Finalización de las
Actividades de la
Fase de Ejecución
y Control

Objetivos

- ♦ Asegurar que los entregables son aceptados y firmados por los agentes relevantes especialmente de los puntos clave del ciclo de vida del proyecto.
- ♦ Asegurar que la documentación de finalización de la fase de ejecución y control ha sido completada.
- ♦ Completar la transmisión de los entregables y los recursos.

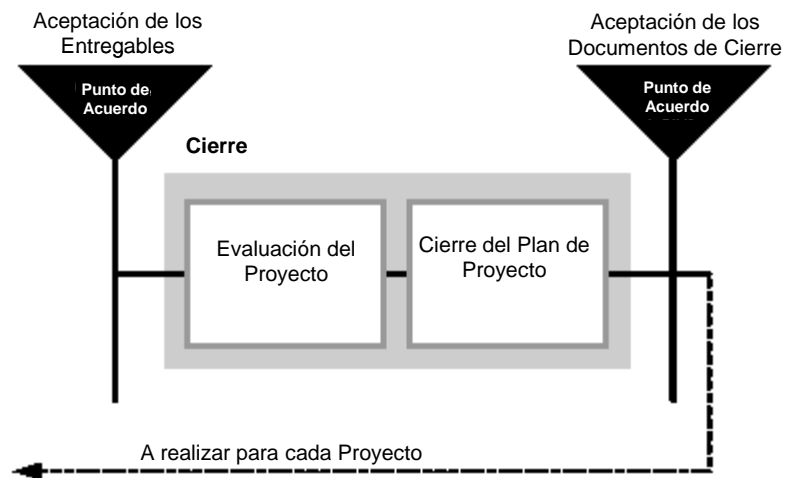
Metodología de Gestión de Proyectos

Cierre de Proyecto

Cierre de Proyecto

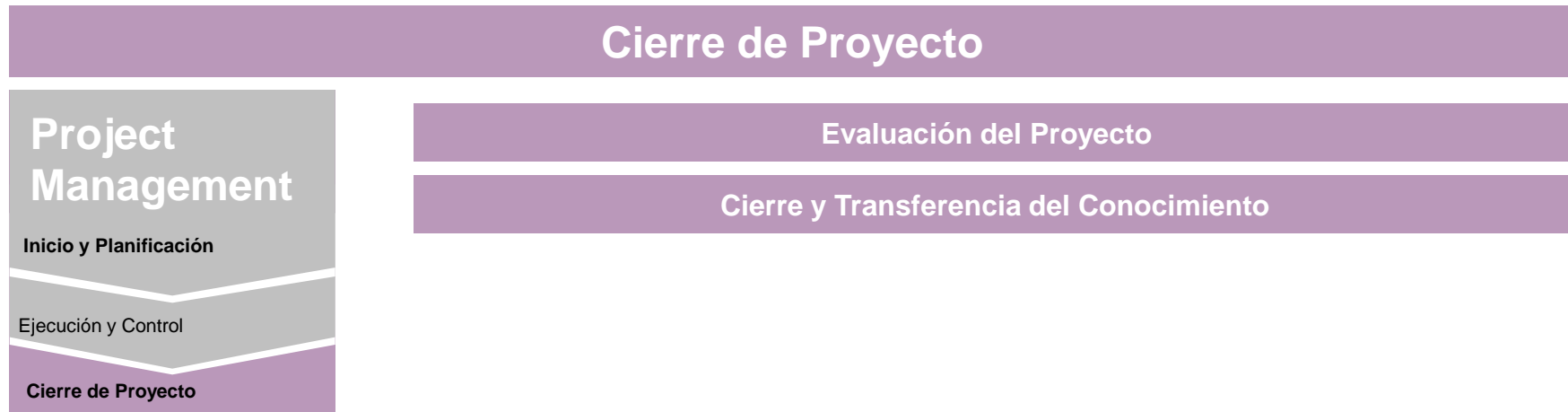


Fase de Cierre



Metodología de Gestión de Proyectos

Cierre de Proyecto



- ♦ El objetivo de la fase final de Cierre del Proyecto es formalizar la aceptación del final del proyecto, asegurándose de una correcta transmisión del conocimiento al usuario, así como organizar la salida del equipo de trabajo de una manera ordenada y secuencial.
- ♦ Durante este periodo se recopilará toda la documentación final del proyecto, realizando un análisis final y reuniéndose con el usuario cuando haya transcurrido un cierto periodo de tiempo desde la salida del equipo de trabajo.

Metodología de Gestión de Proyectos

Cierre de Proyecto

Project
Management

Evaluación del Proyecto

- ♦ El feedback interno se recoge a través de un proceso de autoevaluación de la práctica. El gerente del proyecto completará una encuesta parecida que en este caso incluirá preguntas relacionadas con la conformidad con nuestros procedimientos internos de calidad.
- ♦ El feedback del usuario es recogido a través de uso de la encuesta de satisfacción del usuario o a través de entrevistas personales. En los contratos de duración superior a un año, la evaluación de la satisfacción del usuario se realiza cada seis meses.
- ♦ Una vez se recibido el feedback, se establecen sesiones con los miembros del equipo de cara a la discusión de los resultados y la identificación de áreas de mejora.

Actividades

Realización de la Revisión
Completa

Obtención del Nivel de
Satisfacción del usuario

Objetivos

- ♦ Obtener feedback relacionado con la aplicación por parte de los miembros del equipo acerca de la gestión de procesos que calidad/riesgos
- ♦ Solicitar feedback a los usuarios en relación al nivel de satisfacción con nuestros servicios.

Metodología de Gestión de Proyectos

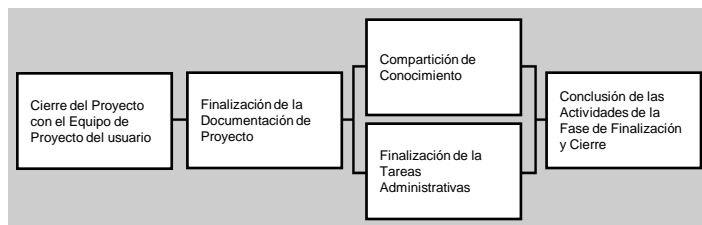
Cierre de Proyecto

Project
Management

Cierre y Transferencia del Conocimiento

- ♦ El Cierre del Proyecto implica la celebración de una reunión de cierre con el equipo de proyecto y el análisis del cumplimiento de las expectativas. Así mismo se elabora un análisis Final del Proyecto.

Actividades



Objetivos

- ♦ Establecer el fin de proyecto de forma efectiva y la evaluación de los resultados obtenidos.
- ♦ Establecer una reunión con el usuario después de un periodo de tiempo para determinar si se han cumplido los beneficios y el éxito del proyecto.