

Introducción (1/2)

¿Qué es proyecto?

Esfuerzo temporal
emprendido para crear un
producto, servicio o
resultados únicos

*Project Management Institute
(PMI)*

Trabajo complejo compuesto
por múltiples tareas que
tiene unos requisitos de tiempo,
coste, rendimiento y ámbito
y que se realiza solamente una vez

James P. Lewis

Búsqueda programada de la solución
a un problema

J.M. Juran

Introducción (2/2)

Características de un proyecto:

- ❑ Tiene un cierto componente de singularidad, no es rutinario, ni repetitivo
- ❑ Responde a fechas limitadas: se reconoce el principio y el final
- ❑ Implica la participación de varias personas de diferentes ámbitos organizativos y, en muchas ocasiones, a tiempo parcial (compatibilizando la actividad del proyecto con otras cotidianas)
- ❑ La agrupación organizativa en el equipo de proyecto es temporal y suele convivir con otras “adscipciones organizativas” jerárquicamente más poderosas
- ❑ Presenta una tendencia natural a desviarse de sus objetivos iniciales, a retrasarse y bloquearse (algunos ejemplos):
 - el costo final tiende a duplicar las previsiones
 - el modelo de prueba funciona bien, pero el producto terminado jamás
 - todas las tolerancias se acumulan en sentido negativo
 - la probabilidad de omisión de una tarea es directamente proporcional a su importancia
 - las especificaciones de rendimiento de los proveedores se deben multiplicar por 0,5

Visión general de la Gestión de Proyectos (1/6)

DEFINICIÓN

- ¿Qué queremos conseguir/resolver?
- ¿Qué diferentes opciones de solución hay?
- ¿Qué especificaciones iniciales tenemos en CATR?
- ¿Cuáles son los principales riesgos?

PLANIFICACIÓN

- ¿Qué actividades?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuál es la ecuación adecuada CATR?
- ¿Cómo lo haremos?

EJECUTAR (Y CONTROLAR)

- ¿Vamos bien?
- ¿Hay que cambiar cosas del plan?
- ¿Cuáles son los resultados intermedios?

CERRAR

- ¿Qué hemos conseguido?
- ¿Qué hemos hecho bien?
- ¿Qué hemos hecho mal?
- ¿Qué podemos aprender?

Fase de Definición (2/6)

- ❑ La fase de Definición tiene por objetivos establecer:
 - la visión y misión del proyecto
 - acotar los objetivos de tiempo (T), coste (C), alcance (A) y resultados (R)
 - evaluar distintas alternativas de enfoque estratégico de la solución
 - identificar el equipo de trabajo
 - realizar una primera evaluación de los principales riesgos del proyecto
- ❑ Es una fase preliminar, antes incluso de la configuración definitiva del equipo, y en la que se producen muchas veces errores por “falta de definición” y “exceso de voluntarismo”.
- ❑ Todos los productos resultantes de esta fase han de ser reconfirmados/desarrollados en la siguiente fase de planificación.

No hay frustración más grande que trabajar brillantemente para resolver un problema equivocado

Anónimo

Fase de Definición (3/6)

REGLA 1: INVERTIR SUFICIENTE TIEMPO EN DEFINIR BIEN, CON PRECISIÓN, EL PROBLEMA

- ↳ Problema y/o reto es la diferencia entre una situación deseada y una situación actual, cuando existen obstáculos que impiden salvar fácilmente la diferencia. Esto parece obvio, pero en situaciones complejas conviene hacer el ejercicio de explicitar:
 - ↳ dónde queremos estar
 - ↳ dónde estamos
 - ↳ quién es el “cliente”
 - ↳ cuáles son las dificultades
- ↳ La meta u objetivo no es el problema a resolver; el problema a resolver es remover los obstáculos que impiden hoy alcanzar la meta
- ↳ Es esencial hacer un esfuerzo inicial de precisar bien el problema que se quiere resolver para, entonces, enfocar bien el proyecto.
- ↳ Eso implica hacerse muchas preguntas en el momento de la definición, especialmente en el diálogo entra el “promotor” y el “director del proyecto” (hacer preguntas es incómodo, pero efectivo).
- ↳ No es inhabitual descubrir que el principal problema previo es que no todos los afectados definen el problema de igual manera.

Fase de Definición (4/6)

OTRO EJEMPLO

Modo Impreciso: Tengo un problema, ya que he de encontrar un lugar donde vivir

Modo Preciso:

Problema: No tengo lugar donde vivir		
REQUISITOS OBLIGATORIOS	ACONSEJABLE	ESTARÍA BIEN
<ul style="list-style-type: none">• Menos de 1000 Euros al mes• 3 habitaciones• Plaza de garaje	<ul style="list-style-type: none">• En el radio de 50 km del lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Con jardín• Con chimenea en el comedor
Objetivo del Proyecto: encontrar un lugar para vivir que cumpla con lo obligatorio y algo más del resto de requisitos.		

Fase de Definición (5/6)

REGLA 2: TAN PRONTO COMO SE HAYA AVANZADO EN LA DEFINICIÓN PRECISA DEL PROBLEMA, HACER UNA PRIMERA DELIMITACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE TIEMPO, COSTE, ALCANCE Y RESULTADOS.

- ❑ El equilibrio $C = f [R, T, A]$ es un componente que ha de vigilarse y reconfirmarse durante todo el proyecto, pero es importante hablar de ello y realizar estimaciones previas desde el momento de la definición. Es un elemento más definidor de expectativas entre “promotor” y “director de proyecto”.
- ❑ Una de las causas más habituales del fracaso de los proyectos es que “promotor” y “director de proyecto” no discuten/negocian suficientemente las expectativas de tiempo, coste, resultado y ámbito.
- ❑ En cualquier caso, la ecuación que combina C, R, T y A sólo quedará precisada en la fase de Planificación.

Fase de Definición (6/6)

REGLA 3: ANTES DE INICIAR LA PLANIFICACIÓN, EVALUAR SI HAY POSIBLES DIFERENTES ALTERNATIVAS DE ENFOQUE ESTRATÉGICO

REGLA 4: EN LA FASE DE DEFINICIÓN TAMBIÉN HA DE REALIZARSE UN PRIMER ESBOZO DE EQUIPO DE TRABAJO PARA IDENTIFICAR, EN SU CASO, POSIBLES DIFICULTADES DE CONTAR CON LAS PERSONAS ADECUADAS.

REGLA 5: ES CONVENIENTE REALIZAR UN MAPA DE RIESGOS MÁS SIGNIFICATIVOS...PREGUNTÁNDOSE ¿QUÉ PODRÍA SALIR MAL CON ALTA PROBABILIDAD EN CTAR?