

*Conceptos fundamentales de la dirección de proyectos:

- ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un único producto o servicio.

Temporal se refiere a que el esfuerzo del proyecto no debe ser indefinido y que tiene un principio y un fin.

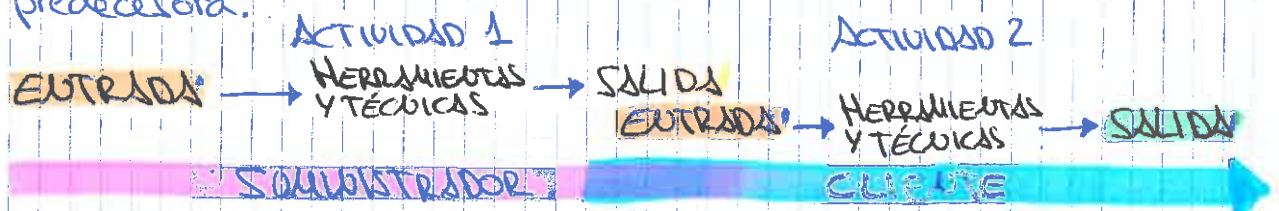
El final positivo dependerá de haber conseguido los objetivos del proyecto y el final negativo ocurrirá cuando se tenga la certeza de que no es posible cumplir con los objetivos o que el proyecto ya no es necesario.

Único se refiere a que los proyectos se desarrollan para hacer algo que no se ha realizado con anterioridad o de esa manera o para ese cliente.

Todas las organizaciones realizan trabajos que pueden ser operaciones y/o proyectos, y los dos tipos de trabajo son procesos, es decir, son capaces de producir un resultado, un servicio o un producto, al aplicar unas herramientas y técnicas a una información o producto preelaborado.



Pueden ser una serie de actividades o tareas, de forma que la actividad sucesora se comporta como cliente de la predecesora.



El suministrador debe asegurar que la actividad 1 está terminada a tiempo, en presupuesto y con calidad y el cliente debe asegurarse de recibir el entregable 1 a tiempo y con calidad para asegurar el comienzo de la actividad 2 a tiempo.

El éxito del proyecto se basa en el control preventivo y proactivo. Las claves son el compromiso y la proyección de futuro.

Si podemos imaginar lo que puede suceder seremos capaces de actuar para condicionar positivamente el éxito de los proyectos.

La diferencia básica entre las operaciones y los proyectos es que las operaciones son continuas y repetitivas y los proyectos son temporales.

Otra diferencia es la incertidumbre (ausencia de información) de los proyectos. Esta incertidumbre se denomina:

- Riesgo, si es negativa.
- Oportunidad, si es positiva.

El objetivo de un proyecto es crear un producto o servicio único, pero deberá tener calidad, es decir, que cumpla la necesidad, los requisitos o especificaciones definidos, sea adecuado al uso y produzca satisfacción en el cliente. En caso de que el proyecto tenga diferentes entregables se censurará (hara registro) la lista de prioridades para asegurar la entrega de las funcionalidades principales.

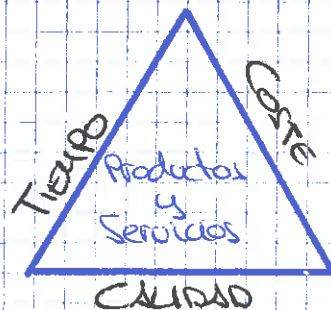
El cliente es la persona, organización o compañía que demanda el producto o servicio.

Nuestra organización cuenta con recursos limitados, por lo que el gasto estará limitado o en caso de ser una venta querrá obtener un porcentaje de beneficio.

El proyecto estará dotado de un presupuesto previamente acordado, que será el coste necesario para crear el producto.

Parámetros o limitaciones asociadas al éxito del proyecto:

- Tiempo
- Coste
- Calidad



Objetivo: Crear productos o servicios únicos a tiempo, con calidad y dentro del presupuesto aprobado.

Hay tres circunstancias ambientales que limitan y condicionan nuestra gestión y toma de decisiones.

- El mercado: formamos parte de un mercado globalizado donde tenemos la presión de la competencia, clientes bien informados y limitaciones regulatorias.
- La organización: estaremos limitados por los condicionantes de nuestra organización, las políticas organizativas, la situación financiera y el modelo cultural donde se desarrolle.
- La actitud del equipo humano.

Metodología común:

El éxito de usar una metodología está en rentabilizar y optimizar todos los procesos.

Al mantener una metodología se evitan dudas y garantizamos que en todo momento sabemos donde se encuentra nuestro proyecto, cuales son sus desviaciones y las acciones correctoras y, lo que es mejor, podremos hacer previsiones a futuro.

El líder de proyecto y su equipo decidirán en que profundidad aplican la metodología dependiendo de la complejidad y el grado de incertidumbre del proyecto.

Beneficios del uso de una metodología:

- Definir de forma coherente el alcance (objetivos) del proyecto.
- Facilita la comunicación al tener un lenguaje común.
- Permite realizar estimaciones realistas.
- Permite hacer una monitorización eficaz del avance del proyecto.
- Posibilita el acceso a la información del estado del proyecto al resto de la organización.
- Permite la incorporación rápida de otros componentes al equipo.
- Asegura coherencia a la hora de definir las tareas.
- Permite aprovechar las lecciones aprendidas de otros proyectos, maximizando lo que fue positivo y minimizando lo negativo.
- Mejora nuestra adaptación a las condiciones cambiantes y restrictivas del mercado.

¿Que es la dirección de proyectos?

La dirección de un proyecto es aquella disciplina que tiene como fin la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto, balanceando

- o Alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad.
- o Las necesidades (requerimientos identificados).

Stakeholder (interesados): son los individuos u organizaciones que están involucrados en el proyecto o cuyos intereses u objetivos se pueden ver afectados como resultado del desarrollo del proyecto.

El líder de proyectos debe gestionar las expectativas de los participantes clave y resolver sus diferencias a favor del cliente.

Hay que erradicar el concepto de expectativa, porque es una necesidad subjetiva e indefinida.

El objetivo del proyecto es exclusivamente cumplir con los requisitos definidos, acordados y a poder ser firmados. Se trata de dar al cliente a tiempo aquello por lo que ha pagado.

Conocimiento: Son los que nos permiten tener una visión global del negocio y del mercado, que nos permitan entender la estrategia de la compañía, que nos permitan conocer los recursos y capacidades reales de la organización y que nos habiliten para liderar los proyectos.

Podemos dividir este conocimiento en 10 áreas:

- Integración: los elementos del proyecto son coordinados adecuadamente.
- Alcance: el proyecto incluye solo el trabajo requerido para completar con éxito el proyecto.
- Tiempo: el proyecto se completa a tiempo.
- Coste: el proyecto es completado según el presupuesto.

- **Calidad:** el proyecto cumplirá las necesidades para las que fue creado.
- **Recursos humanos:** hacer el uso más efectivo de los recursos involucrados.
- **Comunicación:** se genera, recopila, difunde, almacena y se destruye la información a tiempo y adecuadamente.
- **Riesgo:** se identifican, analizan y se responden.
- **Provisionamiento:** Adquirir bienes y servicios fuera de la propia organización.
- **Stakeholder:** gestionar positivamente el comportamiento y el compromiso de los stakeholder.

Balanceado: Se refiere a que todas las partes del proyecto estén equilibradas, equilibrando las circunstancias adversas. Por ejemplo, si quisiéramos reducir el tiempo de ejecución, lo podríamos hacer aumentando los recursos, pero esto aumentaría los costes.

¿Qué es un plan de proyecto?

El plan de proyecto es el mapa de carreteras que deberemos seguir para alcanzar con éxito nuestro objetivo y nos servirá para contrastar la situación actual del proyecto, analizar desviaciones, hacer previsiones de futuro y si es necesario ejecutar las correspondientes acciones correctoras. El plan de proyecto debe incluir todas las áreas de conocimiento, con la profundidad que requiera la complejidad del proyecto y su nivel de incertidumbre.

*Ciclo de vida de la gestión de proyectos:

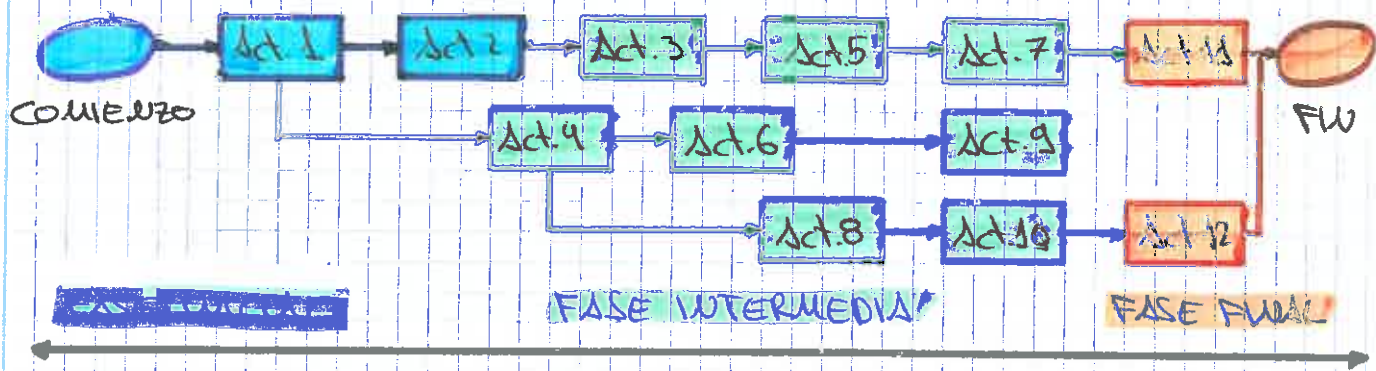
Los proyectos son el medio para ejecutar el plan estratégico de la organización. Dependiendo de su complejidad se pueden agrupar en programas o descomponer en subproyectos.

- Programa: Es un grupo de proyectos relacionados que se manejan de una forma conjunta para obtener más beneficios. Cuando los proyectos son largos o complejos se dividen en subproyectos para facilitar su gestión.

Los subproyectos se gestionan como si fueran proyectos independientes y suelen ser ejecutados por grupos independientes.

Los proyectos se subdividen en fases para permitir un mejor control y una mejor relación con la organización.

Las fases disminuyen la complejidad, reducen la incertidumbre y minimizan el riesgo.



CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

El ciclo de vida del proyecto está determinado por la suma de las diferentes fases.

La fase es una colección de actividades que finalizan al completar un entregable que sirve como entrada a la fase siguiente.

Al finalizar cada fase se hace una revisión de esta:

- Se revisa si el entregable está listo.
- Se revisa el rendimiento del proyecto.
- Se determina si el proyecto debe continuar a la siguiente fase.
- Se detectan errores y se corrigen.

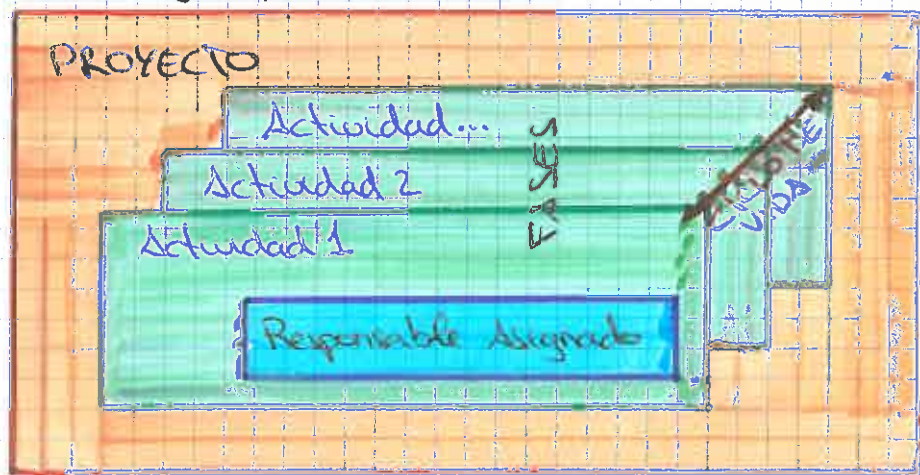
El objetivo del proyecto se consigue de forma progresiva a través de la ejecución de las diferentes fases.

Un entregable son los resultados de las actividades, fases o del propio proyecto.

En muchas ocasiones, la relación entre las fases es secuencial (cuando acaba una comienza la siguiente), pero puede ocurrir que nuestros tiempos sean ajustados y será necesario poner fases en paralelo. Esta técnica se denomina *fast tracking*.

También hay modelos en los que las fases se realizan en espiral. Esta técnica es utilizada en proyectos en los que se llega al producto o servicio a través de aproximaciones sucesivas.

Organización jerárquica:



1. Programa
2. Proyecto
3. Subproyecto
4. Fases
5. Actividades
6. Asignación

El objetivo de esta descomposición es descomponer los objetivos del proyecto en partes más pequeñas que permitan mejorar la gestión, mejorar la visibilidad de los stakeholders y asignar responsabilidades claras a cada uno de los miembros del equipo.

El ciclo de vida del proyecto está formado por los siguientes procesos:

- **Iniciación:** Reconocer que el proyecto, la fase o la actividad debe comenzar. Este proceso incluye la definición de los objetivos del proyecto, fase o actividad.

Finalidad del proceso de iniciación:

- Obtención de autorización para comenzar el proyecto o la fase.
- Comprometer a la organización con el proyecto o la fase.
- Fijar la orientación de la solución global.
- Definir los objetivos de alto nivel.
- Confirmar la alineación con los objetivos.
- Asegurar las aprobaciones y recursos.
- Identificar las responsabilidades de gestión.
- Asignar un director de proyectos.
- Identificar limitaciones.
- Tomar decisiones estratégicas sobre aprovisionamiento.
- Identificar a los stakeholders.
- Negociar, escribir y refinar el acta de proyecto.

- **Planificación:** Diseño de un esquema y organización, un plan, para cumplir los objetivos.

Finalidad del proceso de planificación:

- Definir cómo vamos a llegar al objetivo del proyecto, cuánto tiempo nos va a llevar realizarlo, cuántos recursos vamos a consumir y qué riesgos asociados hay.

La gestión se enfoca principalmente en:

Alcance: Estrategia física para alcanzar los objetivos.

Tiempo: Cronograma y disponibilidad de recursos.

Coste: Presupuesto, medida del rendimiento del proyecto.

Riesgo: Sucesos adversos, desviaciones y control de cambios.

Calidad: Especificaciones, adecuación al uso y satisfacción cliente.

Desarrollar un plan de proyecto que:

- Facilite el cumplimiento.
- Asegure la integración del proyecto.
- Vigile los cambios.
- Asegure un entendimiento común entre los stakeholders sobre el alcance del proyecto.
- Proporcionar información a los participantes clave para ayudar a la toma de decisiones.
- Puede ser actualizado por las actividades de planificación.
- Proporcionar una descripción general de los productos o servicios que deben ser suministrados por el proyecto.
- Identificar las herramientas y técnicas utilizadas.
- Identificar quien debe hacer que, cuando debe hacerlo, con que calidad y con que coste.
- Ser la base del proceso de control.

- Ejecución: Coordinar los recursos para llevar a cabo el plan determinado.

Finalidad del proceso de ejecución:

- Coordinar, integrar y gestionar todos los recursos.
- Para lograr los objetivos del proyecto.
- Llevando a cabo el plan de proyecto.
- Se responde a cambios y se mitigan los riesgos.

- Control: Monitorización y medida del estado del proyecto, fase o actividad, para tomar las acciones correctoras oportunas.

Finalidad del proceso de control: Mantener el proyecto según los planes para conseguir sus objetivos tal y como se expresan en el plan de proyecto:

- Vigilando e informando de variaciones.
- Controlando los cambios de alcance.
- Controlando cambios de planificación.
- Controlando costes.
- Controlando la calidad.
- Respondiendo a los riesgos.

- Cierre: Formalización de la aceptación del producto o servicio y fin del proyecto.

Finalidad del proceso de cierre:

- Formalizar la aceptación del proyecto.
- Liberar ordenadamente los recursos.
- Cerrar el contrato.
- Asegurar el cierre administrativo.
- Registrar las lecciones aprendidas del proyecto para poderlas utilizar en el futuro.

Relaciones entre el ciclo de vida del producto y del proyecto:

El ciclo de vida del producto continua con la explotación comercial de los productos y servicios.

Es fundamental hacer una buena previsión de ventas en la fase de desarrollo para asegurar la recuperación de las inversiones y alcanzar los beneficios previstos.

El ciclo de vida del producto termina con la retirada de este.

El ciclo de vida del proyecto esta contenido dentro de uno o más ciclos de vida del producto, normalmente asociado a la fase de desarrollo.

El papel del lider de proyectos esta en equilibrar el beneficio hacia el negocio al que el proyecto sirve y la tecnología necesaria para desarrollar los productos y servicios que el negocio demanda.

*El inicio:

Un proyecto siempre responde a una necesidad de negocio, por lo tanto, el objetivo del líder de proyectos será diseñar planes de proyectos realistas que, a través de su ejecución y control, produzcan resultados que lleven al éxito del proyecto, de forma que protejan el negocio de la organización, ayuden a crear nuevos negocios, ayuden a evolucionar a la organización para afrontar negocios futuros.

Independientemente del proyecto, siempre se utilizara la metodología de los cinco grupos de procesos:

Iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

- **Iniciación:** reconocer que el proyecto, la fase o la actividad deben comenzar. Este proceso incluye la definición de los objetivos del proyecto, la fase o la actividad.

Finalidad del proceso de iniciación:

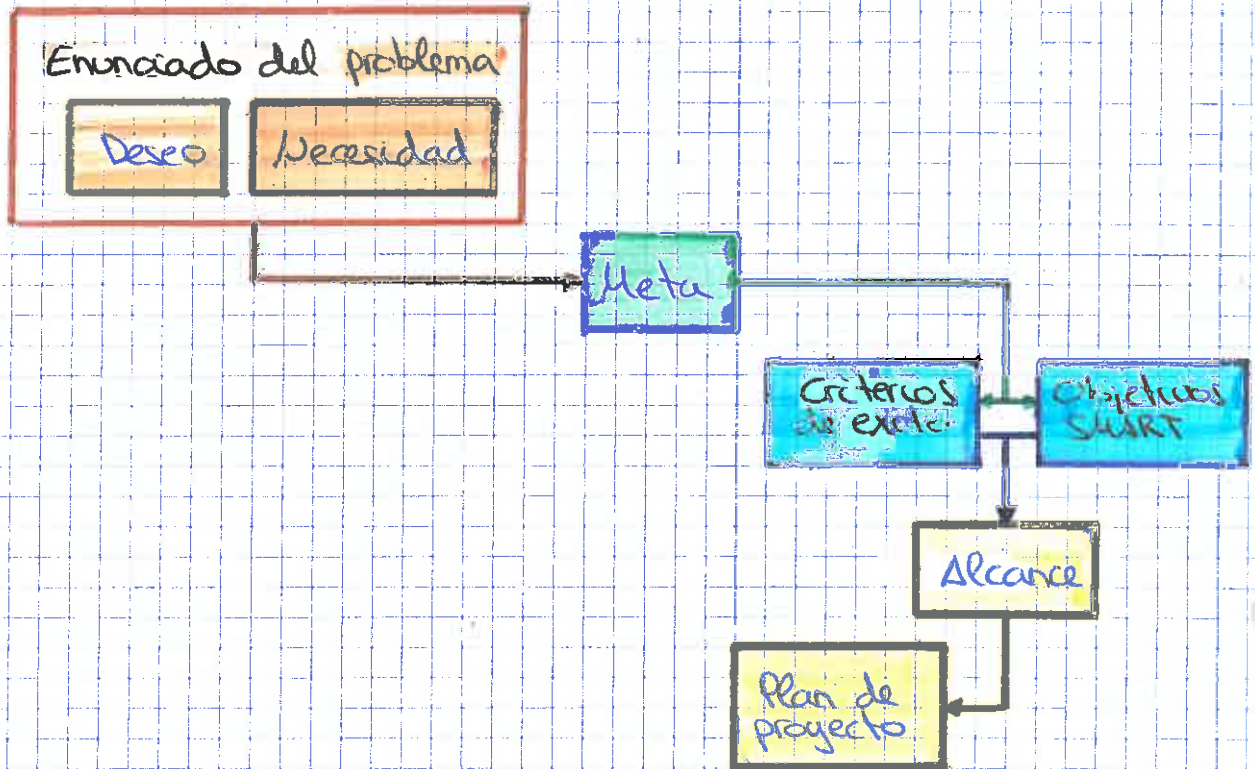
- Obtención de la autorización para comenzar el proyecto o la fase.
- Comprometer a la organización con el proyecto o la fase.
- Fijar la orientación de la solución global.
- Definir los objetivos de alto nivel.
- Confirmar la alineación con los objetivos.
- Asegurar las aprobaciones y recursos necesarios.
- Identificar las responsabilidades de gestión.
- Asignar un director de proyectos.
- Identificar y documentar limitaciones y asunciones.
- Tomar decisiones estratégicas sobre aprovisionamientos.
- Identificar a los stakeholders.
- Negociar, escribir y refinar el acta de proyecto.

Basicamente el objeto del proceso de inicio es la realización de un análisis de viabilidad.

Análisis de viabilidad es un estudio dirigido a realizar una proyección de éxito o fracaso de un proyecto.

- Somos capaces de desarrollar técnicamente lo que el cliente demanda.
- Tenemos capacidad de gestión y operativa para llevarlo a cabo.
- Tenemos capacidad económica y el beneficio es aceptable.
- Somos capaces de enfrentarnos a la incertidumbre (riesgo).

Para asegurar que el análisis durante el proceso de iniciación permite reducir la incertidumbre y aumentar la probabilidad de éxito se utilizara el siguiente esquema:



Enunciado del problema: es una descripción breve que describe el problema o la oportunidad que el proyecto tiene pensado tratar. Al cliente se le hacen preguntas del tipo: Información, necesidades, desarrollo y utilidad.

Meta del proyecto: Es una declaración concisa de como el proyecto planificado trata el problema o la oportunidad que se describe en la finalidad del proyecto.

Criterios del éxito del proyecto: Describen el valor medible que la organización y el cliente esperan con la finalización del proyecto.

Estos criterios de éxito deben garantizar la calidad del proyecto.

- Satisfacción del cliente.
- Cumplimiento de los requisitos acordados
- Adecuación al uso.

Objetivos SMART: Características del objetivo del proyecto.

S → Específico

M → Medible

A → Asignable

R → Realista

T → Relacionado con el tiempo.

El objetivo inicial del proyecto viene marcado por la necesidad que dio lugar al proyecto, pero hay dos fuerzas que no siempre están alineadas y deben estarlo (cliente y organización).

Se debe llegar a un acuerdo en el que aparecen los derechos y obligaciones de ambas partes, así como los objetivos y los compromisos de trabajo a realizar.

Otro factor de éxito será conseguir que la relación proyecto-stakeholders sea mutuamente beneficiosa.

Alcance: Elegir una solución física (trabajo) que garantice el éxito del proyecto.

Se debe asegurar que hay una alternativa física clara, que se puede realizar dentro de un tiempo determinado, que se puede financiar y que no hay riesgos que puedan hacer fracasar el proyecto.

Plan de proyecto: Debe incluir todas las áreas del conocimiento:

- Plan de alcance
- Plan de tiempo
- Plan de coste
- Plan de riesgo
- Plan de calidad
- Plan de RRHH
- Plan de comunicación
- Plan de adquisiciones
- Plan de stakeholders.

Se denomina **Plan Básico** cuando nos focalizamos en:

- Alcance
 - Tiempo
 - Coste
 - Riesgo
 - Stakeholders
- } La calidad será una consecuencia.

Se denomina **Plan Completo** o **Plan Integral** cuando se incluyen el resto de áreas del conocimiento.

Desarrollo del acta de constitución de proyecto:

Documento que autoriza formalmente el proyecto, confiriendo al líder del proyecto la autoridad para aplicar recursos de la organización a las actividades del proyecto.

Este documento incluye:

- Título del proyecto y descripción.
- Requisitos que satisfacen las necesidades, expectativas y deseos del cliente, patrocinador y demás interesados.
- Necesidades de negocio, descripción del proyecto o requisitos del producto.
- Finalidad del proyecto (metas y objetivos).
- Director del proyecto y nivel de autoridad.
- Resumen de cronograma de hitos.
- Influencias de los interesados.
- Organizaciones funcionales y su participación.
- Asumiciones de la organización, ambientales y externas.
- Restricciones de la organización, ambientales y externas.
- Oportunidades de negocio que justifiquen el proyecto.
- Presupuesto resumido.

Tareas del proceso de iniciación:

- Tarea 1: Evaluación del proyecto en base a la información y reuniones con el cliente, para evaluar la viabilidad.
- Tarea 2: Definir el alcance del proyecto basado en los requisitos acordados.
- Tarea 3: Análisis de los stakeholders para asegurarnos su compromiso y la ayuda en el proyecto.
- Tarea 4: Documentar los riesgos, asunciones y las limitaciones para proponer un escenario factible.
- Tarea 5: Desarrollar el acta de constitución del proyecto para más adelante hacer un análisis más detallado de los requerimientos de los stakeholders.
- Tarea 6: Obtener la aprobación del acta de constitución del proyecto.

* La planificación:

- El plan de proyecto: es el mapa de carreteras que deberemos seguir para alcanzar con éxito nuestro objetivo y nos servirá para contrastar la situación actual del proyecto, analizar desviaciones, hacer previsiones de futuro y ejecutar las correspondientes acciones correctoras.

Denominamos Plan básico cuando incluimos los aspectos:

- Alcance
- Tiempo
- Coste
- Riesgo
- Stakeholders

La calidad será una consecuencia

Denominamos Plan completo o Plan integral cuando incluimos el resto de áreas del conocimiento:

- Calidad
- RRHH
- Comunicación
- Adquisiciones

- Desarrollo del plan básico:

1º Debemos conocer la necesidad del cliente.

No es suficiente conocer lo que el cliente desea o requiere, debemos asegurar que lo que desea es lo que necesita o que lo que requiere da solución a una necesidad real.

2º Debemos definir los criterios de éxito:

- Tienen que ser medibles.
- Aseguraran que los objetivos del proyecto sean medibles y sirvan de herramienta de control del proyecto.
- Será la entrega del producto o servicio en tiempo, coste y calidad.

3º Definir los objetivos del proyecto: SMART

Específico
Medible
Asignable
Realista
Temporal

De esta manera, el proyecto tendrá como guía objetivos y no deseos o expectativas.

El cliente y la organización han de estar alineados, llegando a un acuerdo con los derechos y obligaciones de ambas partes.

Otro objetivo es conseguir que la relación proyecto-stakeholders sea mutuamente beneficiosa.

4º Alcance de proyecto: definir el trabajo que debe realizarse para entregar nuestro producto o servicio con las características y funciones especificadas.

El alcance deberá acordarse con el cliente y deberá incluir los entregables.

5º Descomponer el alcance en actividades utilizando un diagrama WBS o EDT, para definir y organizar el trabajo a realizar por cada miembro del equipo.

Cada miembro del equipo nos dará estimaciones referentes a su actividad:

- Tiempo
- Costes
- Riesgo

La suma de estas actividades produce el entregable.

La lista de actividades, el cronograma, el presupuesto dinámico y el plan de respuesta a los riesgos constituyen la base para controlar y asegurar el éxito del proyecto.

6º Desarrollar un flujograma relacionando unas actividades con otras y poniéndolas en secuencia.

7º Con las estimaciones de los componentes del equipo y con el flojograma calcularemos la duración teórica del proyecto.

Después desarrollaremos un cronograma que nos servirá para medir el proyecto en términos de tiempo.

8º Desarrollar el presupuesto del proyecto conociendo los costes de los recursos y los tiempos de trabajo estimados.

9º Desarrollar una Curva S, consiste en desarrollar un presupuesto dinámico en el que se mostrara como se va gastando el presupuesto en función del desarrollo del proyecto.

La curva S, servirá para controlar el presupuesto, medir las desviaciones de tiempo y coste, medir el rendimiento y estimar como terminará el proyecto en tiempo y coste.

10º Identificar los riesgos, asociarlos a las actividades y cualificarlos para establecer un plan de respuesta

Tareas del proceso de planificación:

- Tarea 1: Determinar los requisitos, limitaciones y asunciones del proyecto con los interesados basados en el acta de constitución del proyecto, las lecciones aprendidas de proyectos anteriores y el uso de técnicas de recolección de requerimientos con el objetivo de establecer los entregables.
- Tarea 2: Descomponer el alcance en actividades para poder gestionarlo y controlarlo adecuadamente.
- Tarea 3: Desarrollar un presupuesto basado en el alcance usando técnicas de estimación de costes.
- Tarea 4: Desarrollar un cronograma del proyecto basado en los compromisos de tiempo, el alcance y el plan de gestión de los recursos.

- Tarea 5: Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos para crear una estructura eficaz y proporcionar una guía de como serán utilizados los recursos durante el proyecto.
- Tarea 6: Desarrollar un plan de comunicación basado en la estructura de la organización y en los requisitos de los interesados.
- Tarea 7: Desarrollar un plan de adquisición basado en el cronograma y el alcance para asegurarse de que los recursos requeridos estarán disponibles.
- Tarea 8: Desarrollar un plan de gestión de la calidad basado en el alcance y los requisitos del proyecto, para prevenir la aparición de defectos y reducir costes de calidad.
- Tarea 9: Desarrollar un plan de gestión del cambio para seguir y manejar los cambios de forma adecuada.
- Tarea 10: Desarrollar un plan de gestión de riesgos, identificando, analizando y dando prioridad adecuada, definiendo las estrategias de respuesta al riesgo.
- Tarea 11: Presentar el plan de proyecto para obtener la autorización para ejecutarlo.
- Tarea 12: Realizar la reunión de arranque del proyecto con los interesados principales para anunciar el comienzo y compartir información relevante.

* La gestión de los stakeholders:

Los stakeholders son las personas o organizaciones involucradas actualmente en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. También pueden influir en el proyecto y sus entregables.

Identificar a los interesados es el proceso que consiste en identificar a todas las personas o organizaciones impactadas por el proyecto y documentar la información relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.

Los clientes son los stakeholders más relevantes, porque de ellos derivan los negocios, y estos a su vez, esperan recibir soluciones para sus propios negocios en forma de productos y servicios, a un precio razonable y con una calidad y un servicio postventa a la altura de sus necesidades.

A su vez, la organización espera poder seguir haciendo negocios con dichos clientes, por lo que espera de ellos sus sugerencias, su fidelidad y su confianza.

Los accionistas son otros de los stakeholders relevantes.

Los proveedores completan la capacidad que la organización necesita para atender la demanda de sus clientes.

Los grupos financieros completan la capacidad de la organización para financiar sus operaciones.

La sociedad espera que las empresas cumplan con sus obligaciones legales y con los usos sociales.

Administraciones públicas, entidades gubernamentales, partidos y grupos políticos, también esperan que las actividades de la organización sean respetuosas con las leyes, el medioambiente y que influyan positivamente en el desarrollo social.

Un proyecto diferencia entre partes interesadas activas y pasivas:

- Activas: Las que trabajan directamente en el proyecto.
- Pasivas: Las que se ven afectadas de forma indirecta.

Los intereses de los stakeholders no siempre son los mismos, por eso, debemos priorizar a los stakeholders.

La gestión de los stakeholders pretende potenciar el éxito del proyecto.

Plan para la gestión de los stakeholders: proceso que consiste en desarrollar la mejor estrategia para gestionar el compromiso de los stakeholders a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se basa en el análisis de sus necesidades, intereses y su impacto sobre el proyecto.

El registro de los stakeholders se representa en una tabla denominada matriz de análisis de los interesados. La matriz de análisis de los interesados se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar la información referente a los stakeholders.

El plan de gestión de los stakeholders es un subplan del plan para la dirección del proyecto e identifica la estrategia para la gestión de los compromisos de los stakeholders. Objetivo clave la satisfacción

Plan para la gestión del compromiso de los stakeholders: proceso que consiste en comunicar y trabajar con los stakeholders para cumplir con sus necesidades e intereses, manejar los problemas cuando ocurran y orientar el compromiso de los stakeholders a través de las actividades del ciclo de vida del proyecto.

Controlar el compromiso de los stakeholders: proceso que consiste en controlar todas las relaciones con los stakeholders e ir ajustando a lo largo del ciclo de vida del proyecto las estrategias y los planes para mantener y asegurar su compromiso.

* La gestión del alcance:

Los objetivos del proyecto han de ser SMART:

Specific → Específicos

Measurable → Medibles

Assignable → Asignables

Realist → Realistas

Time-related → Relacionados con el tiempo.

La gestión del alcance comprende los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya el trabajo requerido y, solo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente.

Hay que diferenciar entre alcance del producto y alcance del proyecto

- Alcance del producto: son las características y funciones que caracterizan a un producto o servicio.

- Alcance del proyecto: es el trabajo que debe realizarse para entregar un producto o servicio con las características y funciones especificadas.

El plan de gestión del alcance documenta como el alcance del proyecto será definido, validado y controlado.

Es muy importante que el cliente perciba que, tanto él como el equipo de trabajo, están del mismo lado y que pretenden el mismo objetivo.

Los stakeholders deben estar implicados en la definición del alcance del proyecto y, ya que no todos tienen el mismo impacto, han de gestionarse y priorizarse.

El líder de proyecto es un integrador que debe valerse de especialistas para conseguir que el producto o servicio objeto del proyecto se entregue al cliente en tiempo, coste y con la calidad adecuada.

Recopilar los requisitos: consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

Los requisitos incluyen las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de los stakeholders.

Recopilar requisitos significa definir y gestionar las necesidades y expectativas del cliente.

Enunciado del alcance del proyecto:

Es la definición del proyecto y los objetivos que deben cumplirse.

Este proceso incluye y documenta las características, los límites del proyecto y sus productos y servicios relacionados, así como los métodos de aceptación y el control del alcance.

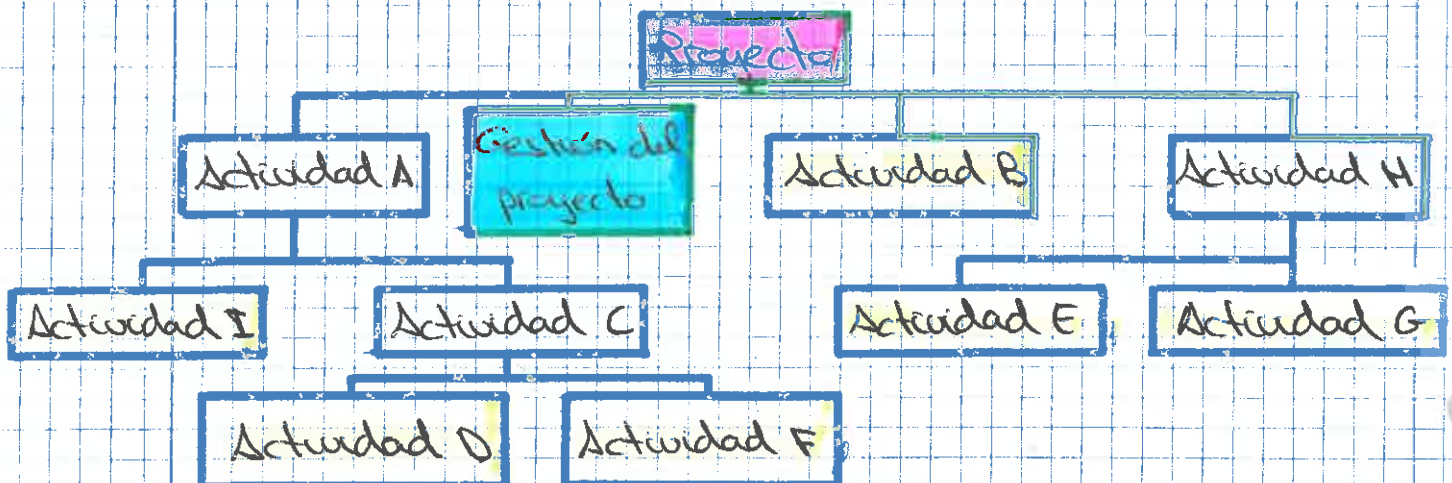
El enunciado preliminar del alcance se desarrolla a partir de la información solicitada por el patrocinador.

Crear la WBS (Work Breakdown Structure):

Es un proceso que consiste en subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en actividades más pequeñas y fáciles de manejar. Es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar.

Es un diagrama en forma de árbol orientado a las tareas.

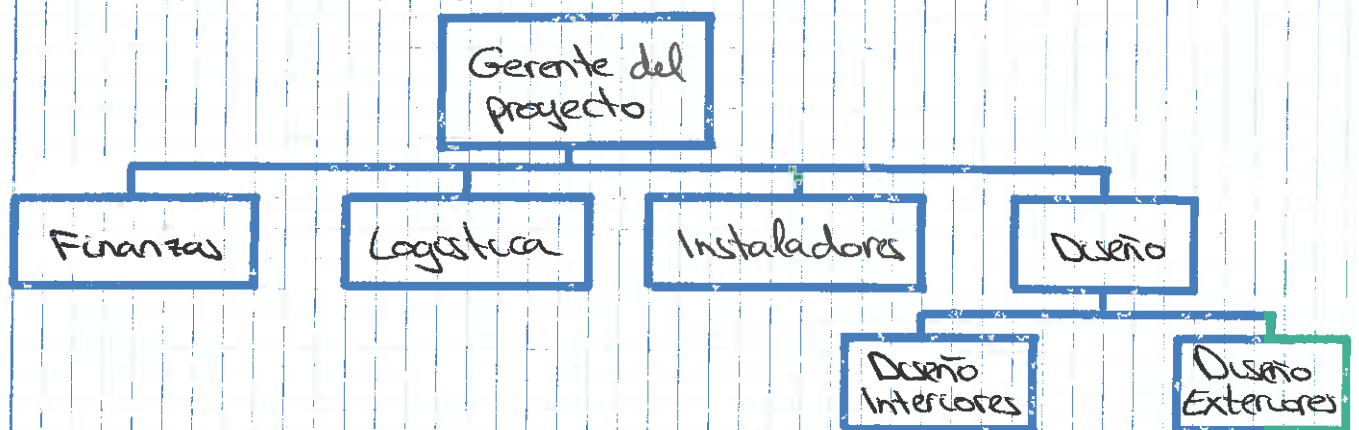
- Cada elemento corresponde a un apartado de la especificación del alcance.
- Debe tener el nivel de detalle suficiente para una gestión eficaz.
- Las tareas hojas son asignables a recursos.



Como la definición del alcance es el trabajo que debe realizarse. Partiremos de una reunión de Brainstorming, potenciandola con el uso de mapas mentales, en la que todos los miembros del equipo aporten su experiencia a fin de conseguir una lista de todas las actividades.

Debemos parar en la descomposición cuando se llegue a una actividad que pueda ser realizada por un solo grupo funcional. Esto es obligatorio, pues luego sera el representante del grupo funcional el responsable de dar todas las estimaciones de tiempo y coste para las actividades bajo su responsabilidad. Se podra seguir bajando en el nivel de detalle si el grupo funcional y el equipo lo consideraron necesario para mejorar el control.

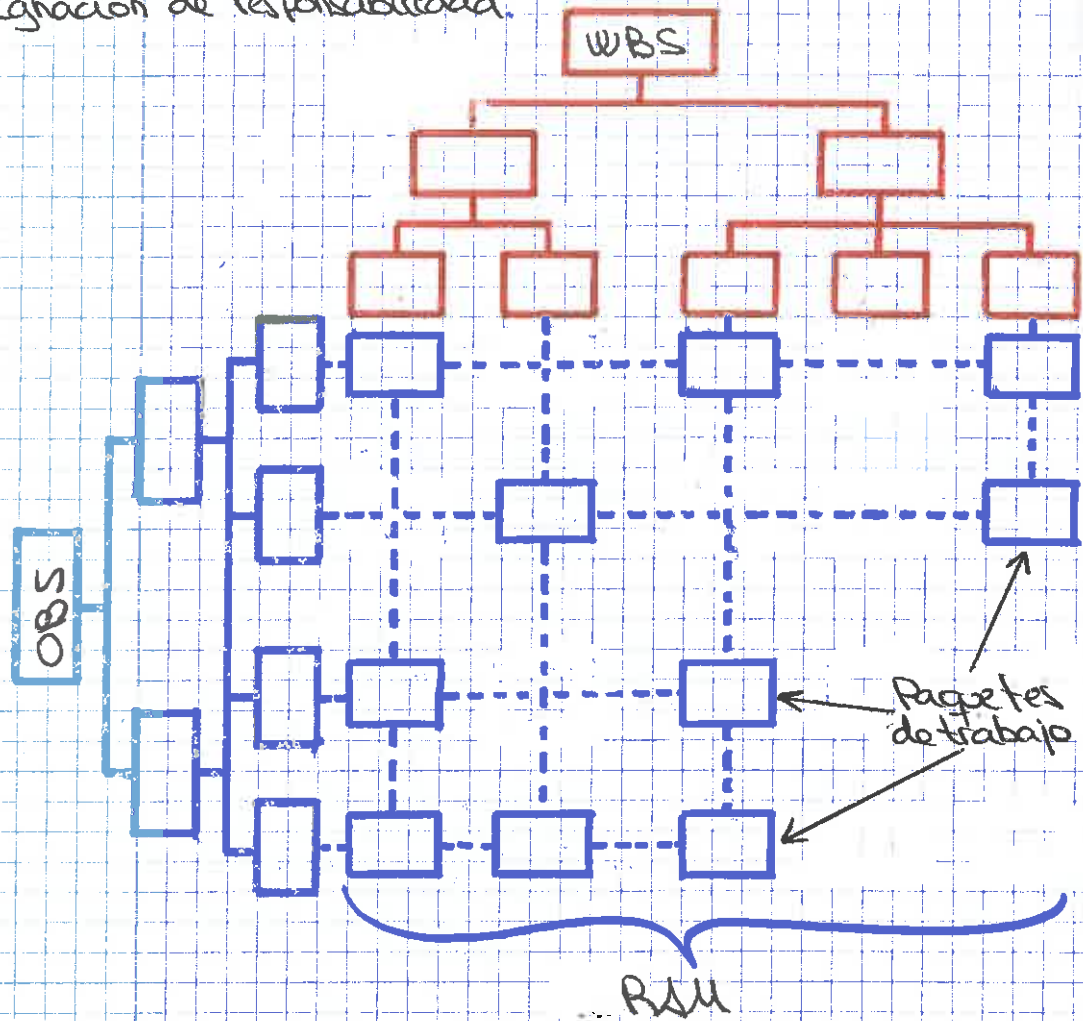
OBS (Organization Breakdown Structure): La organización a nivel funcional es un diagrama de afinidad en forma de arbol, un organigrama que organiza, define y muestra los RRHH y las capacidades disponibles para conseguir el objetivo del proyecto.



La intersección del WBS y del OBS dan lugar a una matriz de asignación de responsabilidad (RAM), en la que se identifican por actividades los responsables del equipo de proyecto.

Matriz de asignación de responsabilidades: es la matriz resultante de unir los diagramas WBS y OBS.

Cada una de las actividades resultantes son los paquetes de trabajo. Sobre estos paquetes, el responsable asignado tendrá una responsabilidad concreta, que es lo que llamamos asignación de responsabilidad.



Verificar el alcance: Consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Esto incluye revisar los entregables con el cliente.

Controlar el alcance: Es el proceso que monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto y se gestionan los cambios en la línea base del alcance.

*Gestión del tiempo y su plan:

El tiempo se basa en el cumplimiento del plazo acordado para desarrollar el proyecto.

El proyecto no se gestiona contra el tiempo que se necesite sino que se gestiona contra el tiempo disponible.

Se puede acortar el tiempo sin afectar al resto de parámetros como la calidad, el riesgo, el coste...

¿Cómo gestionarlo?

1. Definir las actividades resultantes del WBS.
2. Definir las relaciones y secuencia entre las actividades.
3. Estimar los recursos necesarios para cada actividad.
4. Estimar la duración de las actividades.
5. Realizar el cronograma.

La plan del tiempo es el proceso que establece las políticas, procedimientos y documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

La gestión del tiempo comprende los procesos requeridos para lograr la finalización del proyecto a tiempo de acuerdo con los requisitos de la organización demandante del proyecto.

1. Definir las actividades resultantes del WBS:

Este proceso identifica y documenta las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes entregables del proyecto identificados en el WBS.

1º Elaborar una lista con todo lo que hay que hacer.

1. Reforma de la casa		
1.1. Pintar la fachada	1.2. Plantar jardín	1.3. Limpieza
A) Dar 1ª capa B) Dar 2ª capa C) Montar andamios D) Desmontar andamios	E) Regar F) Cavar G) Plantar	H. Recoger

2º Cuando tenemos claro lo que hay que realizar, definiremos en que consiste la actividad, sus entradas y salidas.

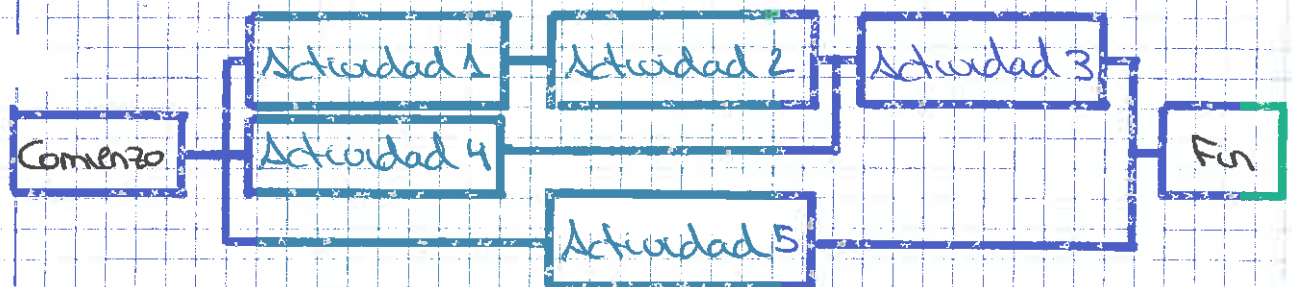
Actividad	Definición	Entradas	Salidas
A) Dar 1ª capa	Aplicar capa base a la fachada	Andamios, yeso, pintura base...	Fachada con pintura base aplicada
B) Dar 2ª capa	Aplicar 2ª capa de pintura	Pintura para la 2ª capa	Fachada pintada y seca.
C)

Entradas: Lo que se necesita para desarrollar la actividad

Salidas: El resultado de realizar la actividad.

2. Definir las relaciones y secuencia de las actividades:

La secuencia de actividades es la secuencia de trabajo a seguir para ejecutar las actividades y completar los paquetes de trabajo. Se identifican la secuencia y la dependencia.



La relación más habitual entre una actividad predecesora y su sucesora es la denominada Finish to Start (FS), de modo que hasta que la predecesora no finalice no puede comenzar la sucesora.

Este tipo de relación puede incluir retrasos (lags) o un cierto solapamiento (leads) entre la sucesora y la predecesora.

- Actividades convergentes: Actividad con 2 o más actividades predecesoras.

- Actividades divergentes: Actividad con 2 o más actividades sucesoras.

Las actividades convergentes y divergentes tienen mayor riesgo asociado ya que son afectadas por múltiples actividades.

3.º Estimación de recursos de las actividades:

Consiste en la estimación del tipo y de las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma. Para conseguir esto, nos ayudaremos de la matriz de asignación de responsabilidades (RAM).

4.º Estimación de la duración de las actividades:

Es el número de jornadas laborales que se necesitan para terminar cada actividad. Se unen la duración de la actividad y la necesidad de recursos (personas y/o materiales). Duración no es lo mismo que esfuerzo, es un poco experto aproximado.

Duración: Número de días que se necesita para completar la actividad.

Esfuerzo: Número total de horas de trabajo requeridas, sumando la de todos los recursos que intervengan.

La estimación es uno de los pasos más difíciles, sujeta a mayor error y tiene una influencia decisiva en el éxito o fracaso del proyecto.

Tipos de estimación:

- De arriba a abajo (Top-Down): Utiliza tiempos de un proyecto similar como base para estimar los tiempos de nuestro proyecto.

- De abajo a arriba (Bottom-Up): Comienza por las actividades de más bajo nivel del WBS hasta llegar al tiempo total.

5.º Desarrollo del cronograma y cálculo del camino crítico:

Analiza las secuencias de las actividades, la duración, los requisitos de recursos y las restricciones de tiempo, para crear el cronograma del proyecto.

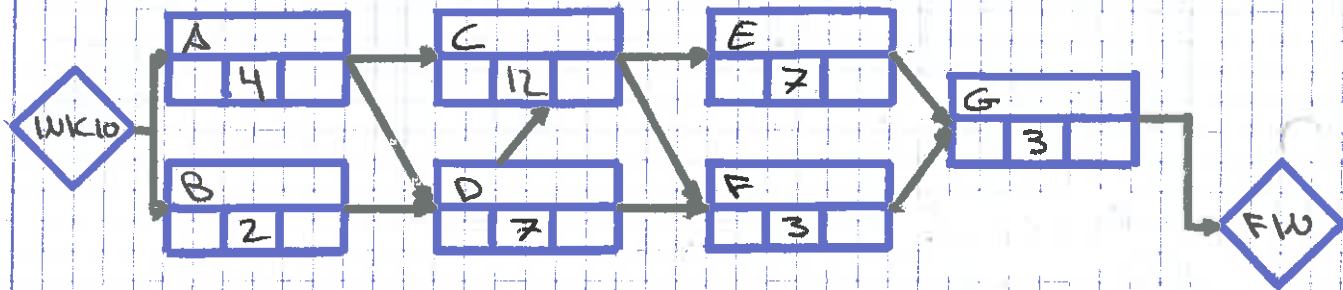
¿Cuándo comenzarán las actividades?

Para calcular esto emplearemos el Método del camino crítico (CPM), que determina que secuencia de actividades requiere mayor duración, basándose en las relaciones lógicas de sucesión y en las estimaciones de su duración.

El camino crítico es la secuencia de actividades en las que todas sus actividades tienen un margen total igual a cero.

Es importante determinar el camino crítico, ya que nos indicará las actividades que deben vigilarse especialmente para evitar retrasos.

Ejemplo de cálculo camino crítico (CPM):



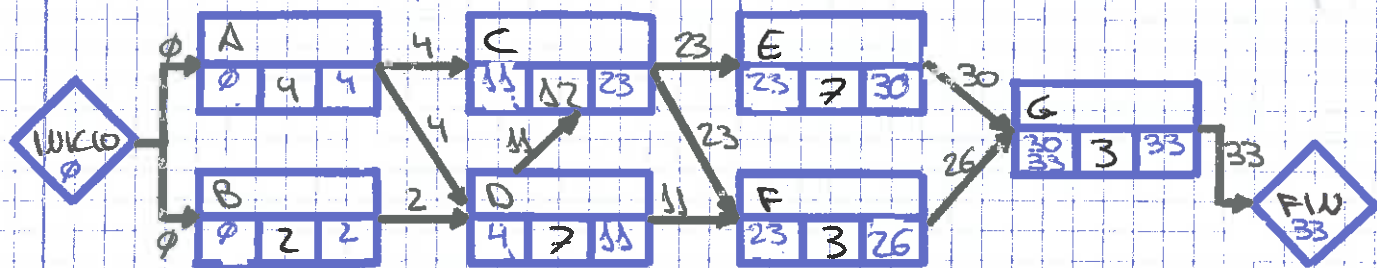
Partimos de este flujoograma donde vienen las actividades y sus tiempos de duración.

1º paso, comenzamos trabajando sobre la finalización temprana (EF) y el comienzo temprano (ES).

Una actividad comienza cuando acaba la mayor de sus predecesoras.

Comienzo temprano

Finalización temprana

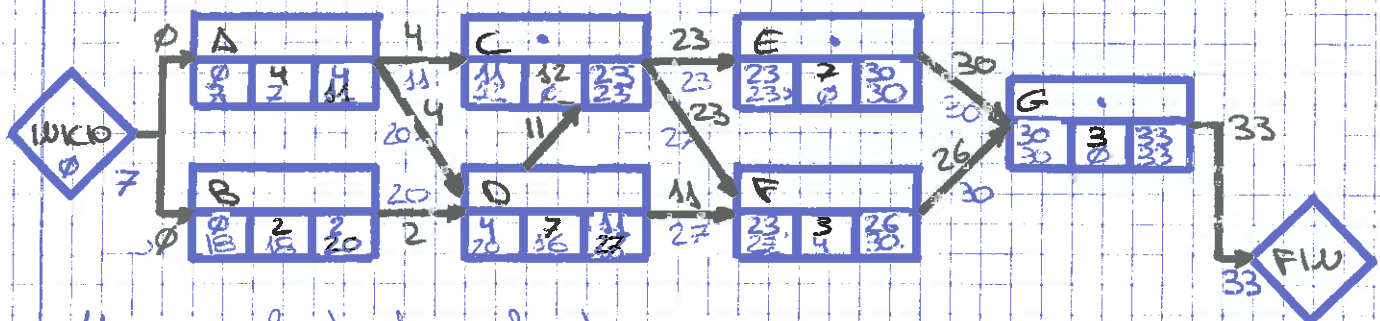


Obtenemos una finalización temprana de 33 días.

2º paso, realizaremos el camino hacia atrás, señalando los comienzos y fin tardíos y esto señalará el camino crítico.

Fin de la actividad más tardía

Inicio de la actividad más tardía



Margen = fin tardío - fin temprano.

Colchón total es el tiempo que una actividad se puede retrasar sin afectar a la finalización del proyecto.

Colchón libre es el tiempo que una actividad se puede retrasar sin afectar al comienzo de la actividad sucesora.

Técnicas de reducción de tiempo:

- Fast tracking: Consiste en hacer en paralelo actividades que normalmente se harían en secuencia.
- Crashing: consiste en reducir la duración de la actividad, bien aumentando recursos o utilizando tecnologías diferentes.
- Nivelación de recursos:
- Subcontratación: Delegando la ejecución de la actividad en una empresa experta.

Una vez calculado el camino crítico y reducido el tiempo, si nuestro equipo de proyecto está de acuerdo, podremos considerarlo como plan definitivo de tiempos y podremos representarlo de modo gráfico.

- Diagramas de red: Información puntual de la relación entre actividades.
- Diagramas de Gantt: reflejan la distribución temporal de las actividades.

Control del cronograma: controla los cambios del cronograma del proyecto.

* El desarrollo del presupuesto:

- Estimar los costes:

El objetivo de la gestión de costes es asegurar que el proyecto se completa sin exceder el presupuesto aprobado. El proceso de planificar la gestión de costes establece las políticas, procedimientos y documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el presupuesto.

Las tres bases para medir y controlar el proyecto son: WBS, el cronograma y la línea base de costes (Curva S). La curva S es imprescindible para el análisis del valor ganado (EVM).

Pasos a seguir para preparar el plan de costes:

1. Definición de las actividades.
2. Planificación de los recursos.
3. Estimar los costes de las actividades y de la totalidad del proyecto.

Estimar los costes implica desarrollar una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del cronograma.

Para estimar los costes nos basaremos en:

1. Los costes individuales de los recursos.
2. Estimación de la duración de las actividades.
3. Información histórica.

La técnica de estimación de costes puede ser:

Top-Down: Cuando la estimación viene del área financiera.

Bottom-Up: Cuando la estimación viene de las necesidades del proyecto.

Para iniciar un proyecto debemos tener **factor humano, el tiempo y el costo.**

Desarrollo del presupuesto:

Implica sumar los costos estimados de las actividades del cronograma para establecer un presupuesto total a fin de medir el rendimiento del proyecto.

Un presupuesto toma los gastos estimados del proyecto y los sitúa sobre las fechas del calendario para poder conocerse cuando serán necesarios fondos.

La curva S. Se obtiene con la suma total del coste de las actividades según transcurre el tiempo.

Uniendo el cronograma y el coste por actividad se obtiene la gráfica.

Imputación de costes: Es cuando se quiere que el coste se genere.

Criterios de imputación:

0/100, 20/80, 50,50.

Cubrir los riesgos del proyecto: Como las estimaciones son aproximadas, hay que reservar al menos un 10% del presupuesto.

- Reserva de tolerancia: para variaciones de coste o tiempo.
- Reserva de gestión: para situaciones futuras.
- Reserva de contingencia: para cambios de alcance o calidad.

Ninguna de estas reservas forman parte de la línea base de costes.

*Gestión de la calidad:

Calidad es la totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Grado de calidad es una categoría o rango asignado a entidades que tienen el mismo uso funcional, pero diferentes características técnicas.

Baja calidad es siempre un problema; bajo grado de calidad puede no serlo.

El objetivo de la calidad es asegurar que el proyecto satisfará las necesidades para las que fue emprendido.

-Planificación de la calidad: es el proceso de identificar los requisitos y estándares de calidad del proyecto, así como documentar la manera en la que el proyecto cumplirá con los requisitos de calidad.

Este proceso proporciona orientación e indicaciones sobre como se gestionará y validará la calidad a lo largo del proyecto.

Técnicas y herramientas que se utilizan en la planificación:

- Analisis costo/beneficio.
- Costo de calidad.
- Las 7 herramientas básicas de la calidad:
 1. Traducir las necesidades en requerimientos.
 2. Combinar la conformidad de los requisitos con la adecuación al uso, sin olvidar la calidad.
 3. Priorizar la prevención sobre la inspección.
 4. Inspecciones durante el ciclo de vida del proyecto.
 5. Involucrar a todo el equipo de proyecto en la calidad.
 6. El líder de proyecto asumirá la gerencia de la calidad, demostrara liderazgo y proveerá de los recursos necesarios.
 7. Saber utilizar la estadística y las herramientas de calidad.
 8. Mejora continua PDCA (Plan-Do-Check-Act)
- Estudios comparativos.
- Diseño de experimentos.
- Muestreo estadístico.
- Reuniones.

- **Aseguramiento de la calidad:** es el proceso de auditar los requisitos de calidad para garantizar que se utilicen los estándares de calidad.

Este proceso facilita la mejora de los procesos de calidad.

Técnicas y herramientas de gestión y control de calidad:

- Diagramas de afinidad.
- Gráficas de programación de decisiones de proceso.
- Digrafos de interrelaciones.
- Diagramas de árbol.
- Matrices de priorización.
- Diagramas de red de la actividad.
- Diagramas matriciales.

- **Control de la calidad:** es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

Este proceso identifica las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto e implementa acciones para eliminarlas y asegurar así que el proyecto cumple con los requisitos especificados.

La calidad se planifica, se previene y se inspecciona.

* La comunicación:

- Objetivo de la comunicación: conectar los diferentes entornos en los que se desarrolla el proyecto, gestionando el conocimiento, perspectivas, expectativas e intereses presentes en la ejecución o resultado del propio proyecto.

Una de las actividades del líder de proyectos es asegurarse que todo el mundo tiene la información que necesita, con la calidad y en el momento que la necesita, usando el vocabulario adecuado.

El objetivo de la comunicación en la dirección de proyectos es movilizar al otro.

Tipos de comunicación:

{ Interna: Dentro del proyecto
} Externa: Hacia el cliente.
• Formal e Informal.

{ Vertical: Hacia los superiores o hacia los subordinados
} Horizontal: Entre iguales (Todos con todos).
• Escrita y Hablada.
• Verbal y No verbal.

Habilidades de comunicación:

- Escuchar de manera activa y eficaz.
- Pedir y valorar el feedback.
- Ser sensible y eliminar las barreras de la comunicación.
- Preguntar para comprender mejor las ideas y las situaciones.
- Educar al equipo en habilidades de comunicación para que sea más eficaz.
- Utilizar los medios adecuados y objetivos para confirmar la información.
- Gestionar las expectativas y convertirlas en necesidades.
- Orientar y motivar para llevar a cabo acciones.
- Utilizar técnicas de negociación para llegar a acuerdos estables.
- Identificar y resolver conflictos.
- Identificar las situaciones actuales para analizarlas y orientar las siguientes fases del proyecto.

Cuando se prepara un mensaje a un receptor ¿Qué pensamos?

- Que queremos que haga.
- Que necesita para hacerlo.
- Como podemos motivarle.
- Hacer énfasis en la necesidad de acción.
- Que lenguaje debemos utilizar.
- Que información debemos suministrarle.
- Como debemos apoyar la acción.

Teoría de las 7C's de la comunicación:

- Clara.
- Concisa.
- Concreta.
- Correcta.
- Coherente.
- Completa.
- Cortes.

Gestionar la comunicación consiste en crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto.

Planificar la comunicación: proceso para identificar las necesidades de información de los interesados y para definir como abordar de forma satisfactoria las comunicaciones.

El plan de comunicación permite al director de proyecto documentar el enfoque mas eficaz para comunicarse con los interesados.

Beneficios de una buena comunicación:

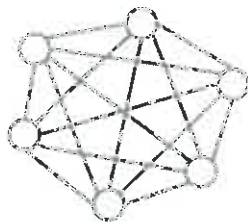
- Transmisión de los aspectos generales de la organización.
- Coordinación entre departamentos.
- Coordinación entre las actividades del proyecto.
- La toma de decisiones.
- Favorecer la participación y la movilización.
- Mejora de la eficiencia.
- Motivación.

Inconvenientes de una mala comunicación:

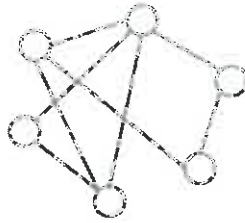
- Falta de identificación del personal con la empresa.
- Falta de identificación del personal con el proyecto.
- Falta de especificación de objetivos.
- Generación de conflictos y rivalidades.

La planificación de la comunicación se hace de forma temprana en la planificación global del proyecto y se debe revisar a lo largo del ciclo de vida.

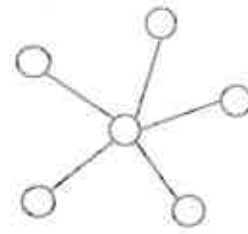
Las **topologías** habituales son las siguientes:



Interconexión total



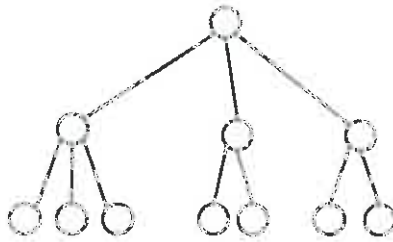
Interconexión parcial



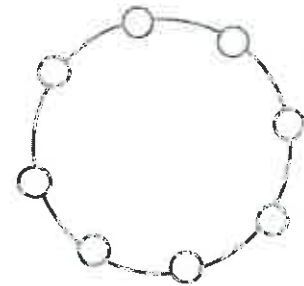
Interconexión en estrella



Interconexión en bus



Interconexión en árbol



Interconexión en anillo

Comunicación interpersonal: Cuando dos o más personas se comunican.

Plan de gestión de las comunicaciones: Su objetivo es documentar como se van a dirigir y controlar las comunicaciones.

Controlar las comunicaciones es el proceso de monitorear las comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información.

Decálogo para la escucha activa:

1. Dejar de hablar.
2. Mirar al interlocutor a los ojos.
3. Utilizar los indicadores no verbales.
4. Evitar distracciones.
5. Formular preguntas.
6. Parafrasear.
7. No interrumpir.
8. Practicar la empatía.
9. Preguntar lo que sea necesario.
10. Dejar el móvil.

* Los recursos humanos:

El clima laboral es la clave para el éxito de una empresa y de sus proyectos, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

El director de proyectos debe convertirse en un profesional y esto significa que deberá tener conocimientos, habilidades y competencias mandatorias, además de una certificación académica. Debe ser un líder y tener estas características entre otras:

- Contar con valores.
- Establecer alianzas.
- Tener visión.
- Comunicar.
- Generar confianza.
- Imponer disciplina.
- Captar a la gente adecuada.
- Fiarse de la intuición.
- Dejar a los contratados que hagan su trabajo.
- Obtener resultados.

El líder de proyectos es clave para generar un clima adecuado.

El exceso de presión, prioridades poco claras, trabajo en multitarea, reducirán el rendimiento del equipo.

El líder de proyectos reclutará a las personas que:

- Tengan conocimientos.
- Sepan lo que hacen.
- Establecerá reglas.
- Motivará.
- Dará soporte.

El factor de liderazgo más importante es la credibilidad.

El nivel de madurez de la organización tendrá un peso en el éxito del proyecto.

Las responsabilidades pueden ser asignadas a personas o grupos.

Gestión de recursos humanos: Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo de proyecto. El equipo de proyecto está formado por las personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades. Los miembros del equipo de proyecto pueden tener diferentes habilidades.

La participación de todo el equipo en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa.

Planificación de los recursos humanos: Identifica y documenta los roles del proyecto, responsabilidades y crea un plan de gestión de personal.

Adquirir el equipo de proyecto: es el proceso de obtener los recursos humanos necesarios para completar el proyecto.

Deberían definirse la competencia necesaria en términos de educación, formación, habilidades y experiencia.

Desarrollar el equipo de proyecto: es el proceso de mejora de las competencias e interacciones de los miembros del equipo a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

Los objetivos incluyen:

- Mejora de habilidades de los miembros del equipo.
- Mejora de los sentimientos de confianza y cohesión.

Debería formarse y desarrollarse la toma de decisiones basadas en el consenso, la resolución de conflictos, la comunicación abierta y eficaz y el compromiso mutuo.

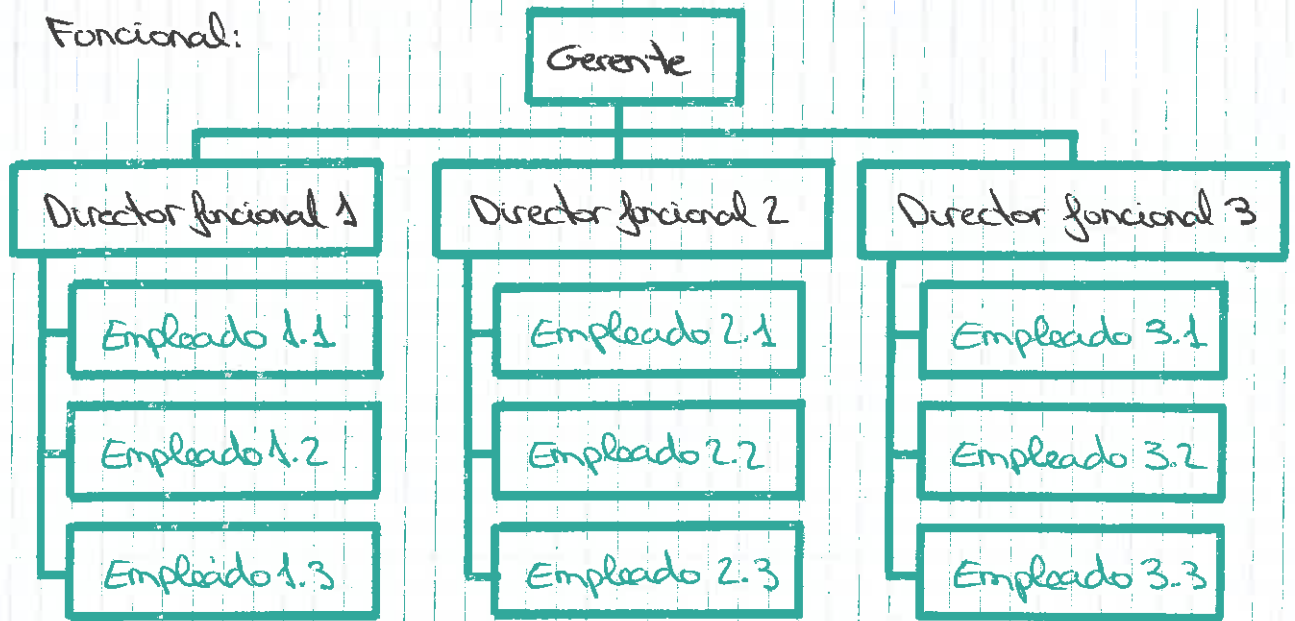
Dirigir el proyecto: implica hacer el seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver conflictos y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

Principales actores en los proyectos:

- Patrocinador de proyectos.
- Entidades involucradas.
- Director senior.
- Director funcional.
- Director de proyecto.
- Equipo de proyecto.

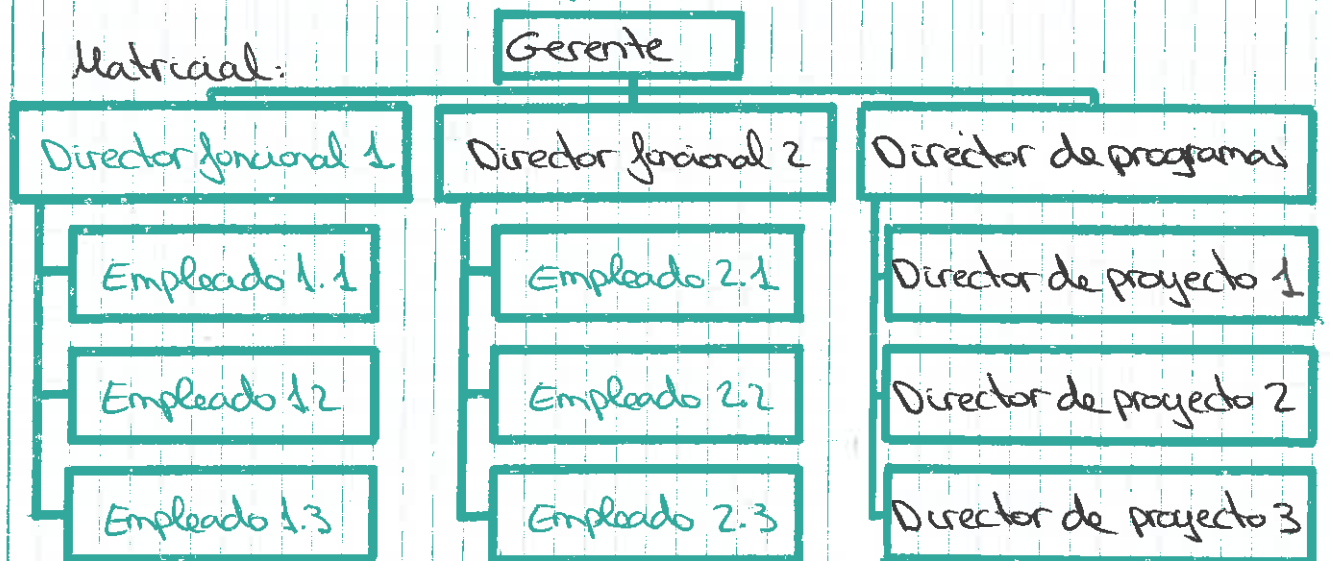
Tipos de organizaciones:

Funcional:



Proyectizada: Igual que la funcional, pero el director en vez de funcional es de proyectos.

Matricial:



El equipo de trabajo: Grupo de dos o más personas trabajando juntas que son interdependientes, comparten el mismo objetivo, aceptan un código de conducta y tienen recompensas compartidas.

La formación de equipos de trabajo consta de cuatro fases:

- **Formación:** Incorporación de las personas al equipo.
- **Tormenta:** Los individuos se conocen y reconocen los diferentes roles.
- **Normalización:** Cada cual sabe su función y el equipo de trabajo centra sus objetivos en el éxito del proyecto.
- **Desempeño:** Se alcanza el nivel óptimo de rendimiento.

Requisitos:

Objetivo común + Sentido de pertenencia + Normas.

Características:

Eficacia + Eficiencia.

* El aprovisionamiento:

- El proceso de adquisiciones:

Se llama adquisiciones o aprovisionamiento a la actividad de procurar el suministro de otras compañías.

Existen diferentes tipos de suministros en función del objeto a aprovisionar:

- Compra de materiales.
- Alquiler de aparatos.
- Alquiler de recursos humanos: Empresa de trabajo temporal.
- Compra de servicios puros: Seguros, garantías.

Tenemos dos tipos de suministros según quien los aporte:

- Internos: Se lo realiza la propia empresa ella misma.
- Externos: Lo realiza una empresa externa.

Los factores que intervienen en la decisión de realizar una adquisición son:

- Financieros: Adquirir a un coste menor del que se obtendría utilizando recursos propios.
- Técnicos: Características técnicas no disponibles internamente.
- De capacidad.
- De tiempo.
- Geográficos.
- Estratégicos.

Hay que asegurar la capacidad y competencia de la compañía suministradora. El precio no puede ser la única razón de la decisión de suministro.

1. Análisis de la oferta de más de una empresa
2. Regulación de suministro mediante un contrato.

El proceso de adquisiciones es crítico. El departamento de gestión de proyectos debe conocer los términos del contrato y debe participar en la planificación y adjudicación del aprovisionamiento, en la supervisión y negociación del contrato y en su administración.

El proceso de adquisiciones se puede dividir en varias fases:
Preadquisición → Adquisición → Postadquisición.

Planificación de la adquisición:

El objetivo de esta fase es definir cual es el alcance del aprovisionamiento, que se va a entregar, como, cuando y cuanto va a costar.

Cuales serán los recursos necesarios, cuales son los riesgos y que condiciones se van a requerir de los suministradores.

Pasos a seguir:

- Definir la necesidad del aprovisionamiento.
- Desarrollar su alcance, que hacemos y que adquirimos.
- Decidir si se recurre a un suministrador o lo realiza la empresa.
- Planificar los principales hitos.
- Estimar el coste.
- Obtener la autorización.

Para preseleccionar a un suministrador se debe tener en cuenta su capacidad financiera, su estructura, su disponibilidad de recursos, su capacidad de realizar el suministro con calidad...

Adjudicación del contrato:

Debe reflejar todas las condiciones de suministro y además:

1. Facilitar la lealtad entre las dos partes.
2. Posibilitar del alcance de sus objetivos a ambas partes.
3. Especificar quien suministra los recursos a cada actividad.
4. Delimitar el riesgo especificando que parte es receptora de cada una de las posibles incidencias.

Administración del contrato:

Periodo que comprende desde la firma del contrato hasta su extinción.

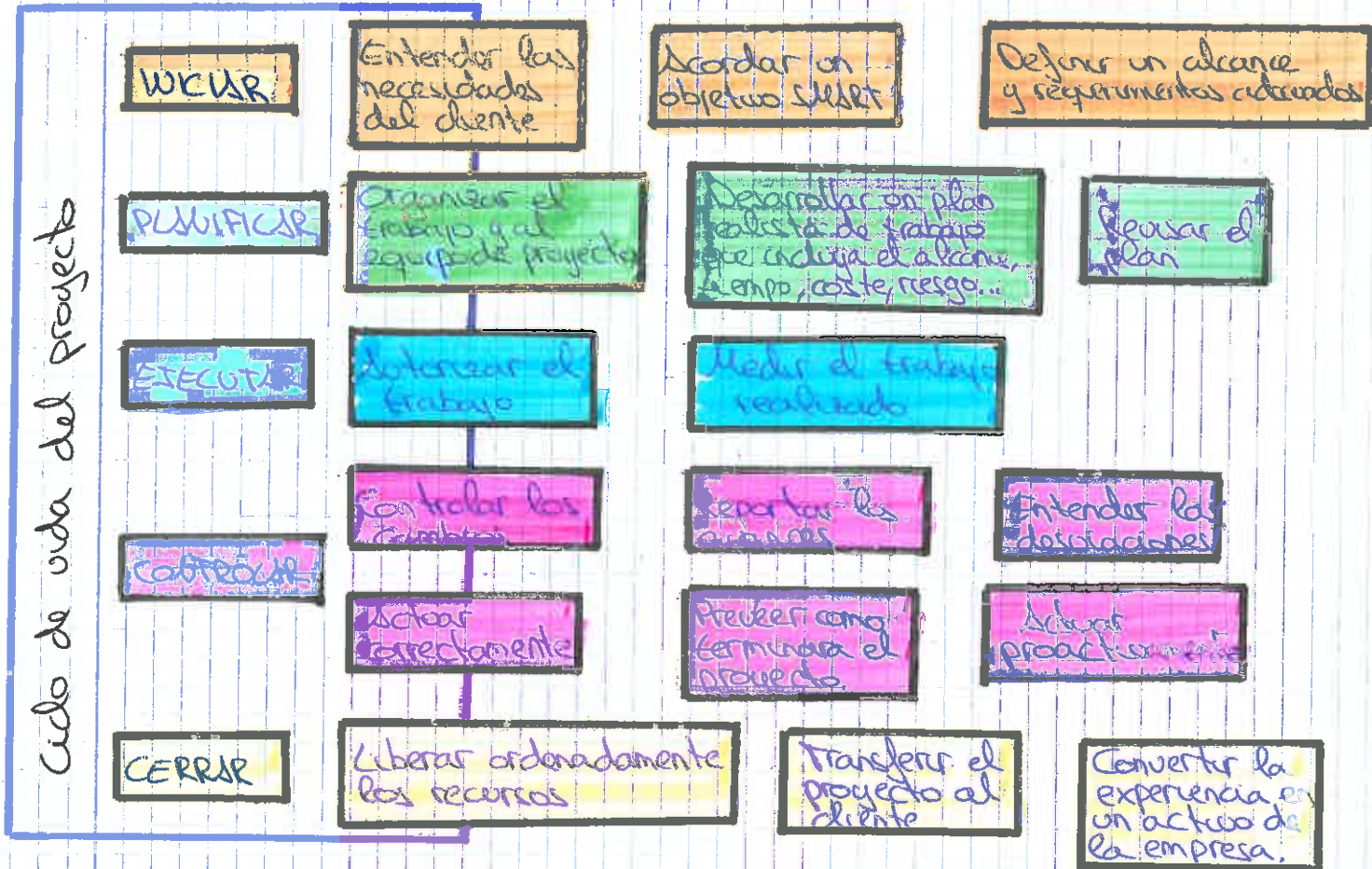
*Ejecución, monitoreación, control y cierre:

- Integración: Se refiere al concepto de utilizar las partes para completar un todo.

Reunir todos los recursos bajo un mismo objetivo para alcanzar el éxito de proyectos.

Incluye las características de unificación, consolidación, articulación y acciones de integración.

Tomar las decisiones de donde concentrar los recursos y los esfuerzos.



-Ejecución: coordinar los recursos para llevar a cabo el plan.

El objetivo es:

- Coordinar, integrar y gestionar los recursos para lograr los objetivos del proyecto.
- Llevar a cabo el plan de proyecto
- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los requisitos.
- Reunir, capacitar y dirigir el equipo de proyecto.
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos.
- Implementar los métodos y normas planificados.
- Establecer y gestionar los canales de comunicación.
- Generar los datos del proyecto (cronograma, costo, avances...)
- Emitir solicitudes de cambio.
- Gestionar los riesgos
- Gestionar a los vendedores y proveedores.

-Reunión: es uno de los elementos esenciales durante el ciclo de vida del proyecto.

-Monitoreo y control: consiste en la monitorización y medida del estado del proyecto, fase o actividad, para tomar las decisiones correctoras oportunas. Mantener el proyecto según los planes.

-Informes de desempeño: Recopilación de información sobre el estado del proyecto.

-Baseline: Plan inicial aprobado y acordado que se utiliza para iniciar la ejecución del proyecto. Esta línea solo puede cambiar por un cambio aprobado del alcance o una situación de desviación.

• Baseline del alcance: Versión aprobada del alcance.

• Baseline del cronograma: Versión del cronograma para comprobar los resultados actuales con el plan.

• Baseline del desempeño de costos: Versión del presupuesto con fases de tiempo para comparar el gasto real con el gasto planificado.

Tareas del proceso de monitorización:

1. Medir el rendimiento.
2. Manejar los cambios del alcance.
3. Asegurar que los entregables cumplen con la calidad.
4. Actualizar el registro de los riesgos.
5. Evaluar las acciones correctivas.
6. Comunicar el estado del proyecto a los interesados para obtener feedback.

- Cierre: formalización de la aceptación del producto o servicios final y fin del proyecto.

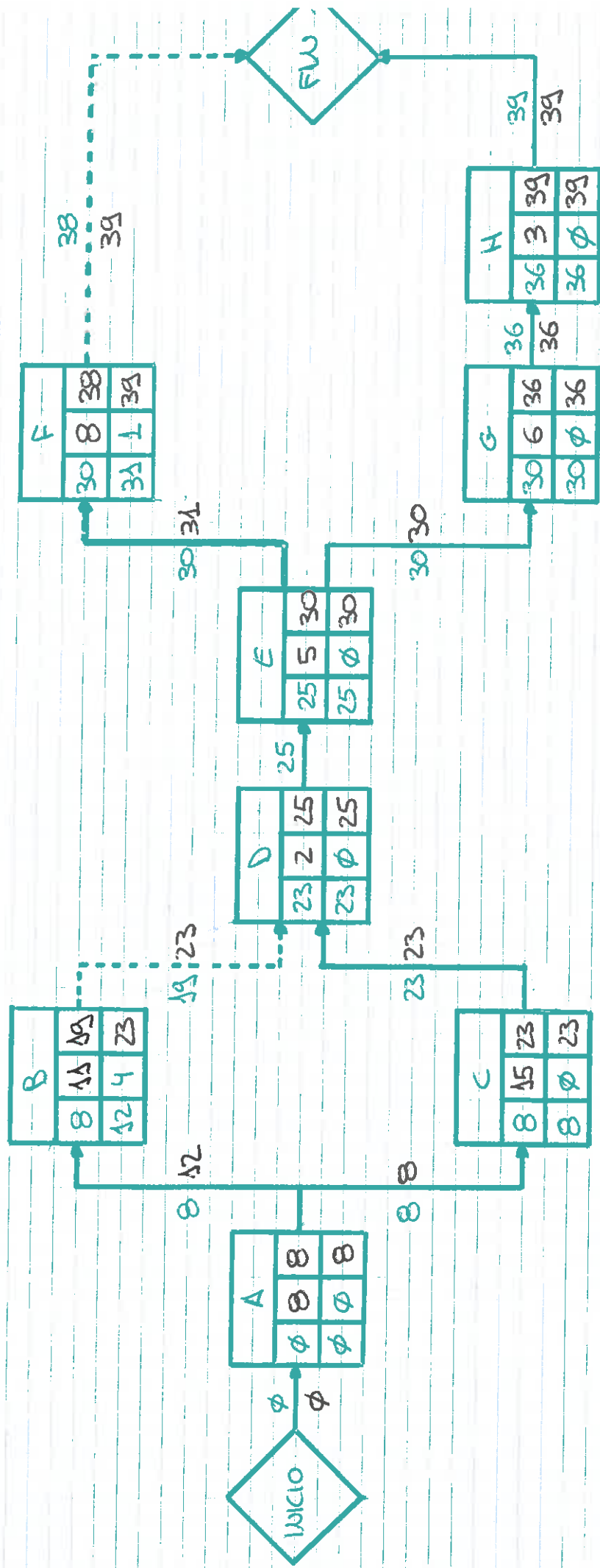
Consta de:

- Cierre de contrato: es el cierre de los procesos de aprovisionamiento que hayamos abierto.
- Cierre administrativo: el propio cierre del proyecto.

Tareas del proceso de cierre:

1. Obtener la aceptación final de los entregables.
2. Transferir la propiedad de los entregables a los interesados.
3. Obtener el cierre financiero, legal y administrativo.
4. Distribuir el informe final del proyecto.
5. Obtener las lecciones aprendidas.
6. Archivar los materiales y documentos.
7. Medir la satisfacción del cliente.

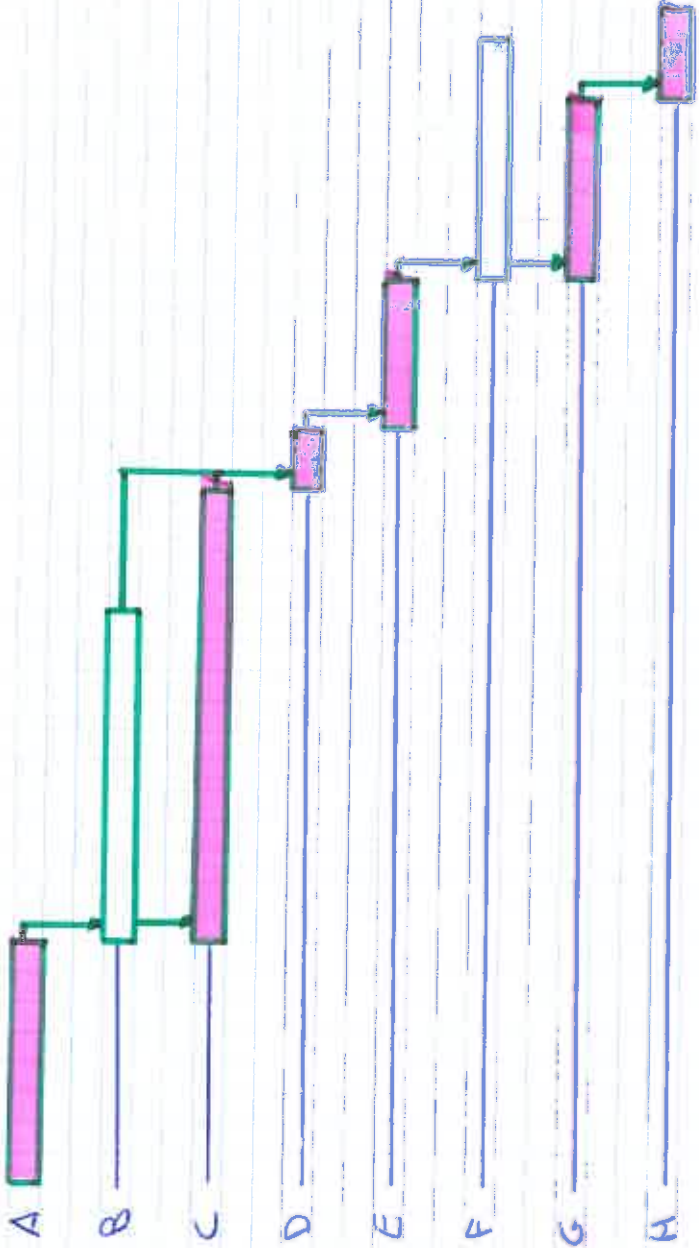
Diagrama PERT:



Las actividades que marcan nuestro camino crítico son: A-C-D-E-G-H
 He marcado el camino crítico con línea continua.

La duración total de nuestro proyecto son 39 Días.

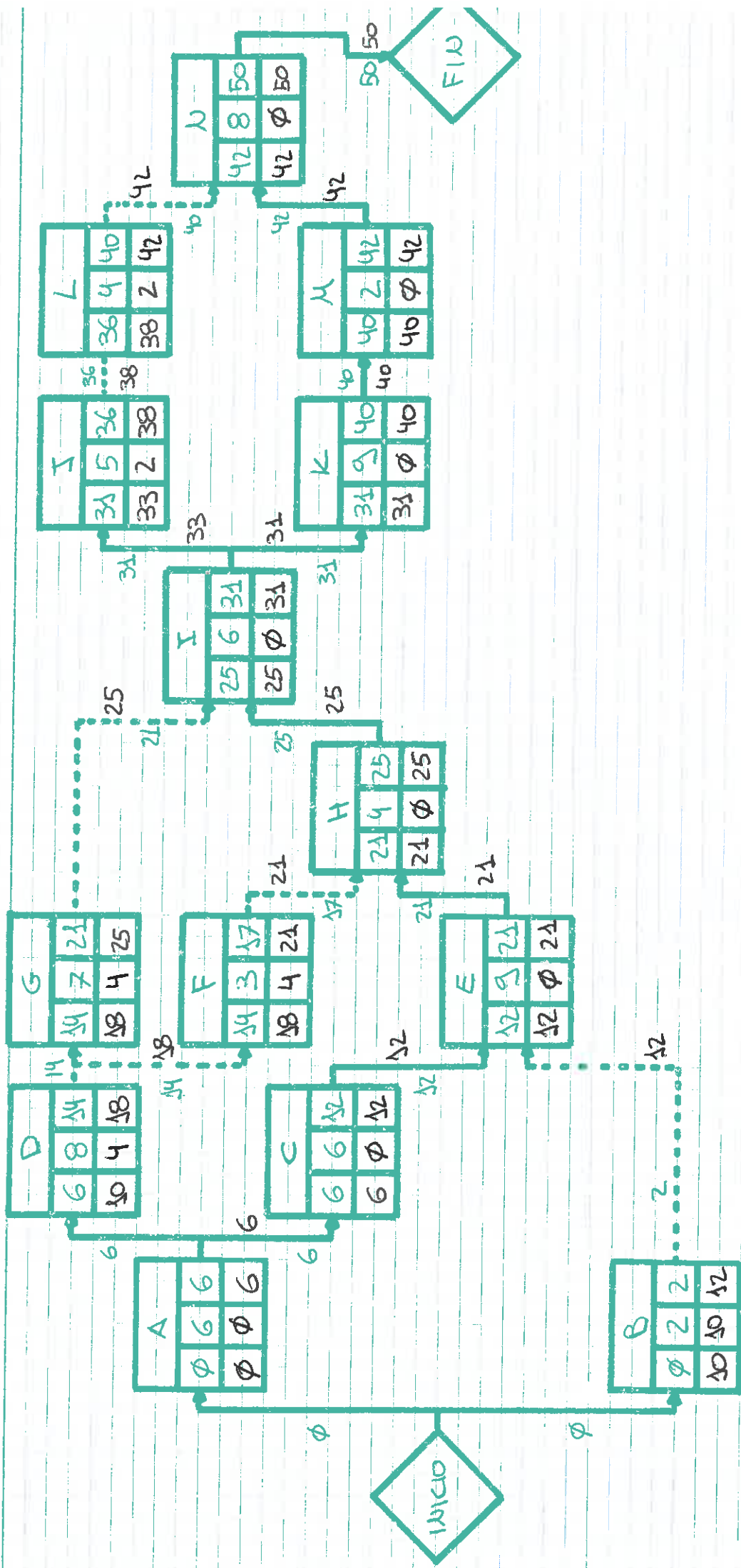
Diagrama de Gantt:



Cada cuadro indica un día.

Duración total 39 Días.

Diagrama PERT:

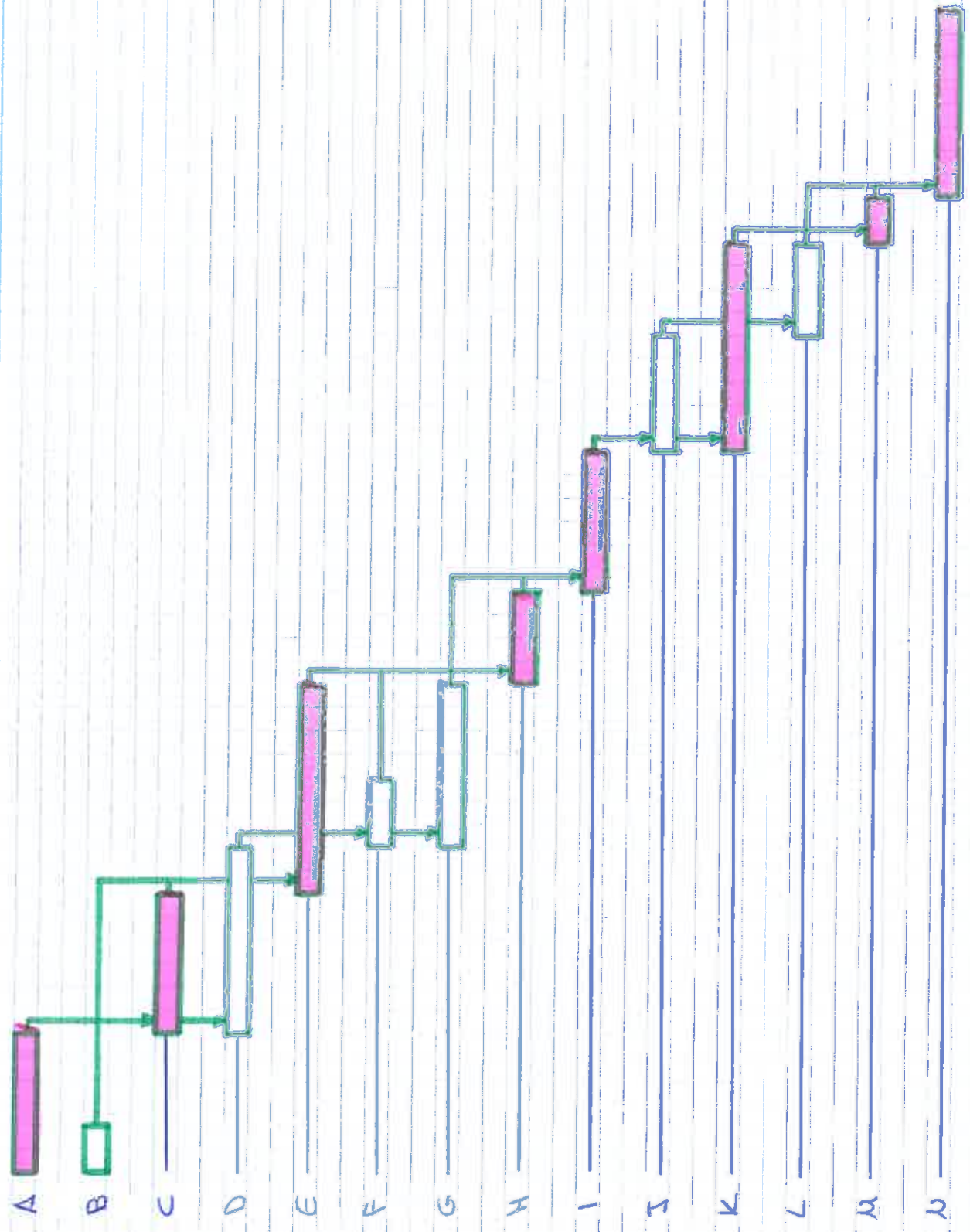


Las actividades que marcan nuestro camino crítico son: A-C-E-H-I-K-M-N

He marcado el camino crítico con una línea continua.

La duración total de nuestro proyecto son 50 días.

Diagrama de Gantt;



Cada cuadro marca un día.

Duración total 50 días.