



Documentos

Fundamentos de Management

21/07/2019



Este material sirve de apoyo para el estudio del PMBOK versión 6, el contenido puede ser utilizado libremente con fines académicos.

CONTENIDO

1. QUÉ ES UN PROYECTO?	2
2. COMPONENTES CLAVES DEL PMBOK	3
3. ENTORNO DE UN PROYECTO.....	5
4. DOCUMENTOS DE UN PROYECTO	8

FUNDAMENTOS DE PROJECT MANAGEMENT

OWI.COM te presenta un resumen básico sobre Project Management que te servirán para estudiar para el examen de certificación PMP.

NOTA: Este documento se basa en el contenido del PMBOK versión 6.

1. QUÉ ES UN PROYECTO?

Definición:

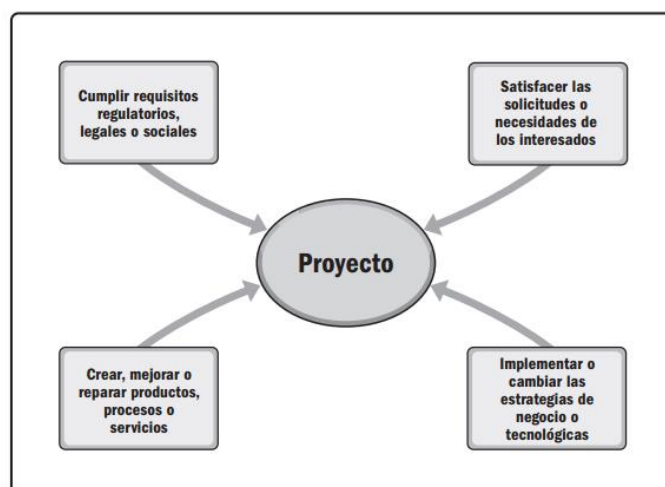
Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Los proyectos hacen posible la creación de valor del negocio. El PMI define el valor del negocio como el beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio. El beneficio puede ser tangible, intangible o ambos. En análisis de negocios, el valor del negocio es considerado el retorno en forma de elementos como tiempo, dinero, bienes o intangibles, a cambio de algo intercambiado

Elementos tangibles	Elementos intangibles
Activos monetarios,	Valor del prestigio de la empresa,
Participación de los accionistas,	Reconocimiento de marca,
Servicios,	Beneficio público,
Accesorios,	Marcas registradas,
Herramientas, y	Alineación estratégica, y
Participación en el mercado.	Reputación.

Contexto de Iniciación del Proyecto:

Requerir realizar un proyecto puede surgir de las siguientes necesidades:

- Cumplir requisitos regulatorios, legales o sociales
- Satisfacer las solicitudes o necesidades de los interesados
- Implementar o cambiar las estrategias de negocio o tecnológicas
- Crear, mejorar o reparar productos, procesos o servicios



Fuente: PMBOK versión 6

Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos:

Para gestionar un proyecto el PMBOK divide el trabajo en 5 fases que involucran diferentes procesos para producir el o los entregables del proyecto:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Áreas del Conocimiento:

Para gestionar un proyecto se requiere tener conocimientos principalmente en las siguientes áreas del saber:

Integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados.

2. COMPONENTES CLAVES DEL PMBOK

Los proyectos comprenden varios componentes clave que, cuando se gestionan de forma eficaz, conducen a su conclusión exitosa. El PMBOK identifica y explica estos componentes. Los diversos componentes se interrelacionan unos con otros durante la dirección de un proyecto:

Componentes Clave de la Guía del PMBOK	
Ciclo de vida del proyecto	Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
Fase del proyecto	Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
Punto de revisión de fase	Revisión al final de una fase en la que se toma una decisión de continuar a la siguiente fase, continuar con modificaciones o dar por concluido un programa o proyecto.
Procesos de la dirección de proyectos	Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.
Grupo de procesos de la dirección de proyectos	Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto.
Área de conocimiento de la dirección de proyectos	Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.

CICLOS DE VIDA DEL PROYECTO Y DEL DESARROLLO

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas.

Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Dentro del ciclo de vida de un proyecto, generalmente existen una o más fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. A estas se les llama un ciclo de vida del desarrollo. Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido

Ciclo de Vida Predictivo

En un ciclo de vida predictivo, el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente. Los ciclos de vida predictivos también pueden denominarse ciclos de vida en cascada.

Ciclo de Vida Iterativo

En un ciclo de vida iterativo, el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto.

Ciclo de Vida Incremental

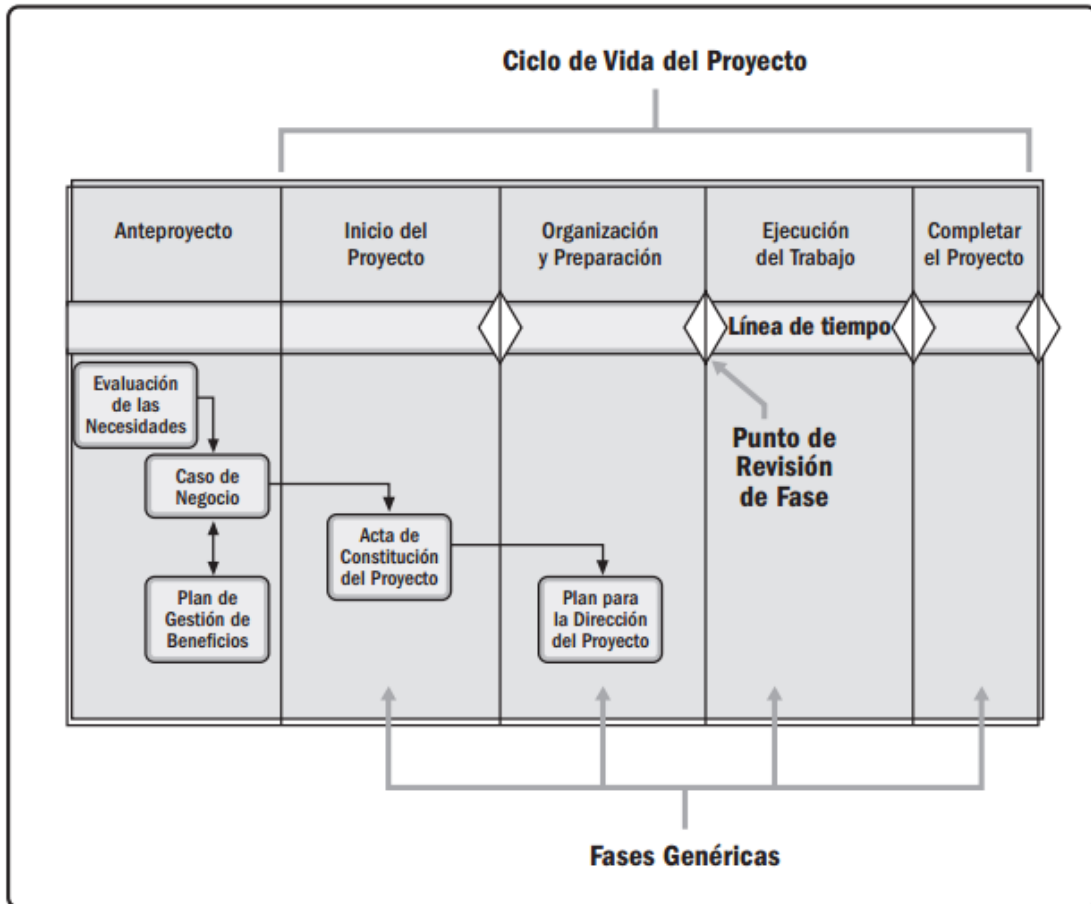
En un ciclo de vida incremental, el entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo sólo después de la iteración final.

Ciclo de Vida Adaptativo

Los ciclos de vida adaptativos son ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. Los ciclos de vida adaptativos también se denominan ciclos de vida ágiles u orientados al cambio.

Ciclo de Vida Híbrido

Un ciclo de vida híbrido es una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son bien conocidos o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, y aquellos elementos que aún están evolucionando siguen un ciclo de vida adaptativo del desarrollo.



Fuente: PMBOK versión 6

3. ENTORNO DE UN PROYECTO

Los proyectos existen y operan en entornos que pueden influir en ellos. Estas influencias pueden tener un impacto favorable o desfavorable en el proyecto. Dos categorías principales de influencias son los factores ambientales de la empresa (EEFs) y los activos de los procesos de la organización (OPAs).

Los EEFs se originan fuera del ámbito del proyecto y a menudo fuera de la empresa. Los EEFs pueden tener un impacto a nivel de la organización, portafolios, programas o proyectos.

Los OPAs son internos a la organización. Pueden surgir de la propia organización, un portafolio, un programa, otro proyecto o una combinación de estos.

ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría organizacional describe como una compañía puede ser organizada para completar su trabajo. El PMI habla sobre cinco tipos de estructuras organizacionales, donde el Project Manager dispone de un nivel de autoridad según el tipo de estructura.

Funcional: consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior los miembros de la plantilla se agrupan por especialidades, tales como producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. A su vez, las especialidades pueden subdividirse en unidades funcionales específicas, como la ingeniería mecánica y la ingeniería eléctrica.

Cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos. Los gerentes funcionales tienen mayor poder que el PM.

Matricial: reflejan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las organizaciones matriciales pueden clasificarse como débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyecto

Matricial débil: mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o facilitador. Un facilitador de proyectos trabaja como ayudante y coordinador de comunicaciones. El facilitador no puede tomar o hacer cumplir las decisiones de manera personal. Los coordinadores de proyectos tienen poder para tomar algunas decisiones, gozan de cierta autoridad y dependen de un gerente de nivel superior.

Matricial equilibrada: reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, pero no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiamiento.

Matricial fuerte: tienen muchas de las características de la organización orientada a proyectos: tienen directores de proyecto con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado a tiempo completo.

Orientada a proyectos: en una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo a menudo están ubicados en un mismo lugar. La mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores de proyecto tienen bastante independencia y autoridad. A menudo se utilizan técnicas de colaboración virtual para lograr beneficios similares a los de los equipos ubicados en un mismo lugar. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, sin embargo pueden reportar directamente al director del proyecto o bien prestar servicios de apoyo a varios proyectos.

OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO)

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos.

Existen varios tipos de PMOs en las organizaciones. Cada tipo varía en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

De apoyo. Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

De control. Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO

ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:

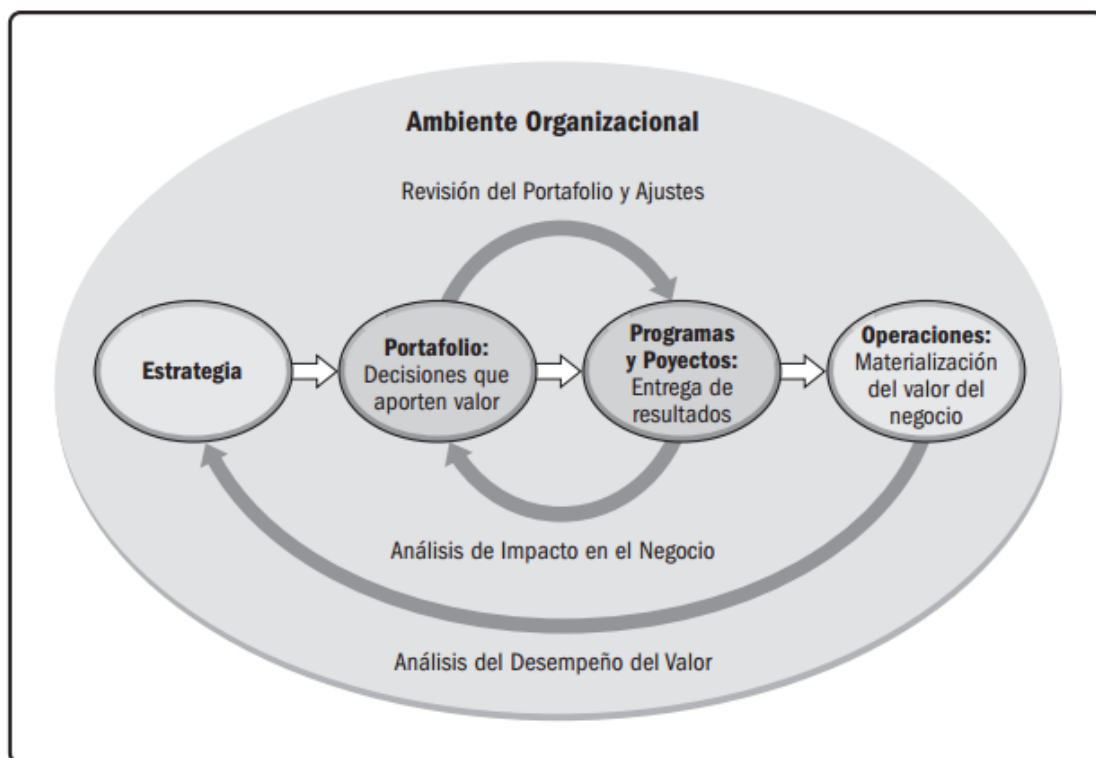
- La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;
- El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos; y

- La conformidad con los marcos de gobernanza.

Directiva. Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Dentro del ciclo de vida de un proyecto, generalmente existen una o más fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. A estas se les llama un ciclo de vida del desarrollo. Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido.

Dirección Técnica de Proyectos		
Proyectos	Programas	Portafolios
Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único	Un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.	Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.



Fuente: PMBOK versión 6

4. DOCUMENTOS DE UN PROYECTO

En el desarrollo de un proyecto se debe generar documentos que permitan facilitar la dirección del mismo, y que se encuentren disponibles para los miembros del equipo del proyecto. Dependiendo del tipo y la magnitud del proyecto se generará documentación de acuerdo a las necesidades de información que se requiera, por lo que no necesariamente se producirán todos los documentos que se muestran en la guía del PMBOK:

Plan para la Dirección del Proyecto	Documentos del Proyecto	
1. Plan para la gestión alcance	1. Atributos de la actividad	19. Mediciones de control de calidad
2. Plan de gestión de los requisitos	2. Lista de actividades	20. Métricas de calidad
3. Plan de gestión del cronograma	3. Registro de supuestos	21. Informe de calidad
4. Plan de gestión de los costos	4. Base de las estimaciones	22. Documentación de requisitos
5. Plan de gestión de la calidad	5. Registro de cambios	23. Matriz de trazabilidad de requisitos
6. Plan de gestión de los recursos	6. Estimaciones de costos	24. Estructura de desglose de recursos
7. Plan de gestión de las comunicaciones	7. Pronósticos de costos	25. Calendarios de recursos
8. Plan de gestión de los riesgos	8. Estimaciones de la duración	26. Requisitos de recursos
9. Plan de gestión de las comunicaciones	9. Registro de incidentes	27. Registro de riesgos
10. Plan de involucramiento de los interesados	10. Registros de lecciones aprendidas	28. Informe de riesgos
11. Plan de gestión de cambios	11. Lista de hitos	29. Datos del cronograma
12. Plan de gestión de la configuración	12. Asignaciones de recursos físicos	30. Pronósticos del cronograma
13. Línea base del alcance	13. Calendarios del proyecto	31. Registro de interesados
14. Línea base del cronograma	14. Comunicaciones del proyecto	32. Acta de constitución del proyecto
15. Línea base de costos	15. Cronograma del proyecto	33. Documentos de prueba y evaluación
16. Línea base para la medición del desempeño	16. Diagrama de red del cronograma del proyecto	
17. Descripción del ciclo de vida del proyecto	17. Enunciado del alcance del proyecto	
18. Enfoque de desarrollo	18. Asignaciones del equipo del proyecto	

Planes
1. Plan para la gestión alcance
2. Plan de gestión de los requisitos
3. Plan de gestión del cronograma
4. Plan de gestión de los costos
5. Plan de gestión de la calidad
6. Plan de gestión de los recursos
7. Plan de gestión de las comunicaciones
8. Plan de gestión de los riesgos
9. Plan de gestión de las comunicaciones
10. Plan de involucramiento de los interesados
11. Plan de gestión de cambios
12. Plan de gestión de la configuración
Líneas bases
1. Línea base del alcance
2. Línea base del cronograma
3. Línea base de costos
4. Línea base para la medición del desempeño
Registros
1. Registro de supuestos
2. Registro de cambios
3. Registro de incidentes
4. Registros de lecciones aprendidas
5. Registro de riesgos
6. Registro de interesados