

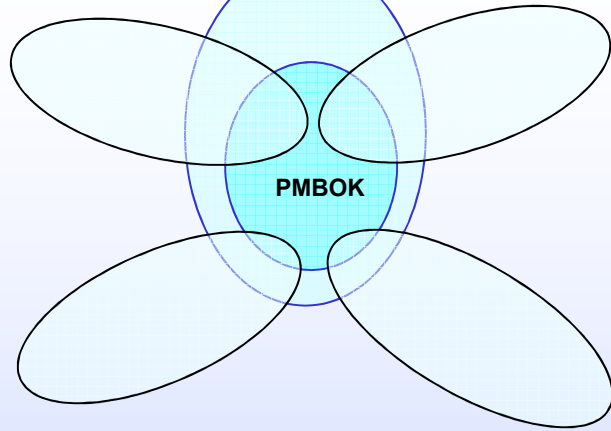
# La Oficina de Proyectos Uruguay 2005

*MC Cristina Zerpa, PMP  
Vicepresidente PMI® Uruguay*

# Agenda

- Introducción - Qué es la OP – definición del PMBOK (objetivos, funciones)
- Funciones
  - Cometidos
  - Relación con la empresa
  - Estructuras Organizativas Alternativas
  - Ejemplos
- Evolución
  - Formación – asignación de funciones
  - Capacitación
  - Relacionamiento
- Conclusiones
- Preguntas

# INTRODUCCIÓN



## Gestión de Proyectos

**Integración**

**Costo**

**Comunicaciones**

**Alcance**

**Calidad**

**Riesgos**

**Tiempo**

**RRHH**

**Adquisiciones**

	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento/ Control	Cierre
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Constituir del proyecto</u></li> <li>• <u>Enunciar Alcance Preliminar</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Realizar el Plan de Proyecto</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Dirigir y Gestionar la ejecución</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Supervisar y controlar el trabajo</u></li> <li>• <u>Controlar cambios</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cerrar el proyecto</u></li> </ul>
Alcance		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Planificar alcance</u></li> <li>• <u>Definir alcance</u></li> <li>• <u>Generar EDT(WBS)</u></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el Alcance</li> <li>• Controlar cambios alcance</li> </ul>	
Tiempo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar Actividades</li> <li>• Armar secuencia</li> <li>• Estimar recursos</li> <li>• Estimar duración</li> <li>• Desarrollar cronograma</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar crono</li> </ul>	
Costo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar costo</li> <li>• Armar presupuesto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar presupuesto</li> </ul>	
Calidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar Calidad</li> </ul>	
Recursos Humanos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar RRHH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir el equipo</li> <li>• Desarrollar el equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el equipo de proyecto</li> </ul>	
Comunicaciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar el rendimiento</li> <li>• Gestionar interesados</li> </ul>	
Riesgo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la gestión de riesgos</li> <li>• Identificar</li> <li>• Calificar</li> <li>• Cuantificar</li> <li>• Planificar respuestas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear y controlar riesgos</li> </ul>	
Adquisiciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar adquisiciones</li> <li>• Planificar c /adquisición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar ofertas</li> <li>• Elegir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre contractual</li> </ul>

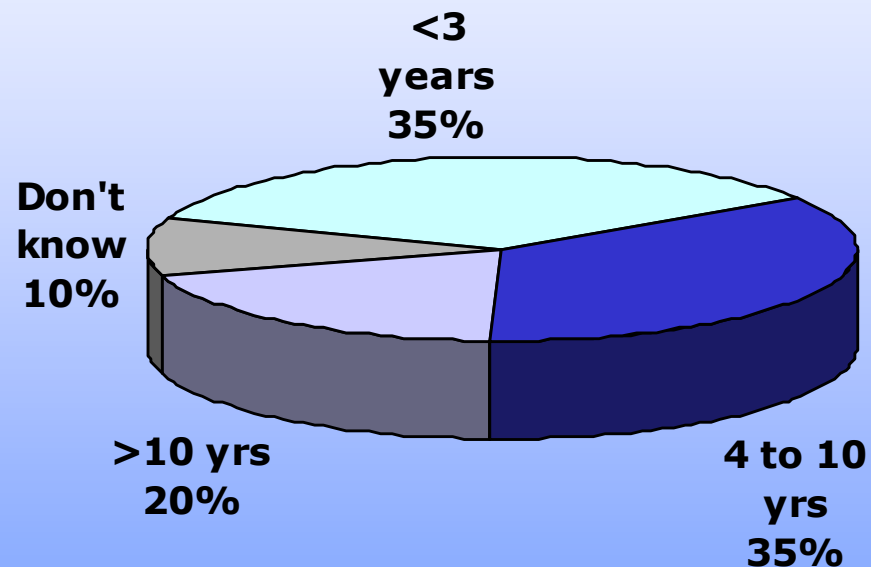
# INTRODUCCION

## 44 Procesos

- **Inicio - 2**
- **Planificación - 21**
- **Ejecución - 7**
- **Control - 12**
- **Cierre - 2**

## INTRODUCCION

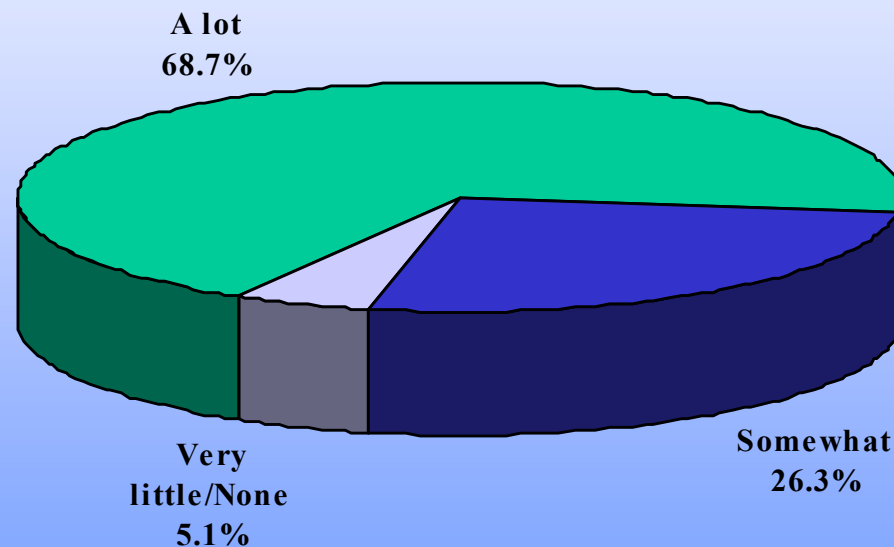
# ¿Cuándo introdujo la Gestión de proyectos (GP)?



Source: 2003-2004 Project Management World Study, University of Bremen, PMI, and others

## INTRODUCCION

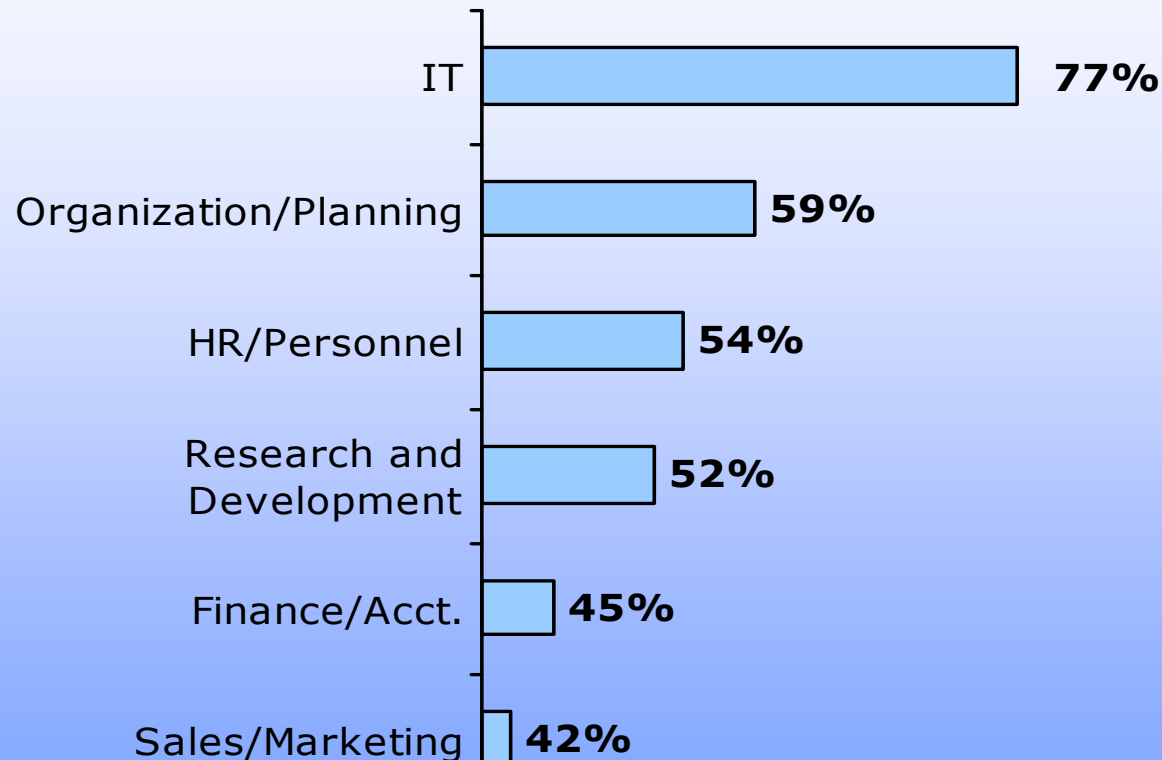
# ¿Ha crecido la importancia de la GP en su organización en los años recientes?



Source: 2003-2004 Project Management World Study, University of Bremen, PMI, and others

## INTRODUCCION

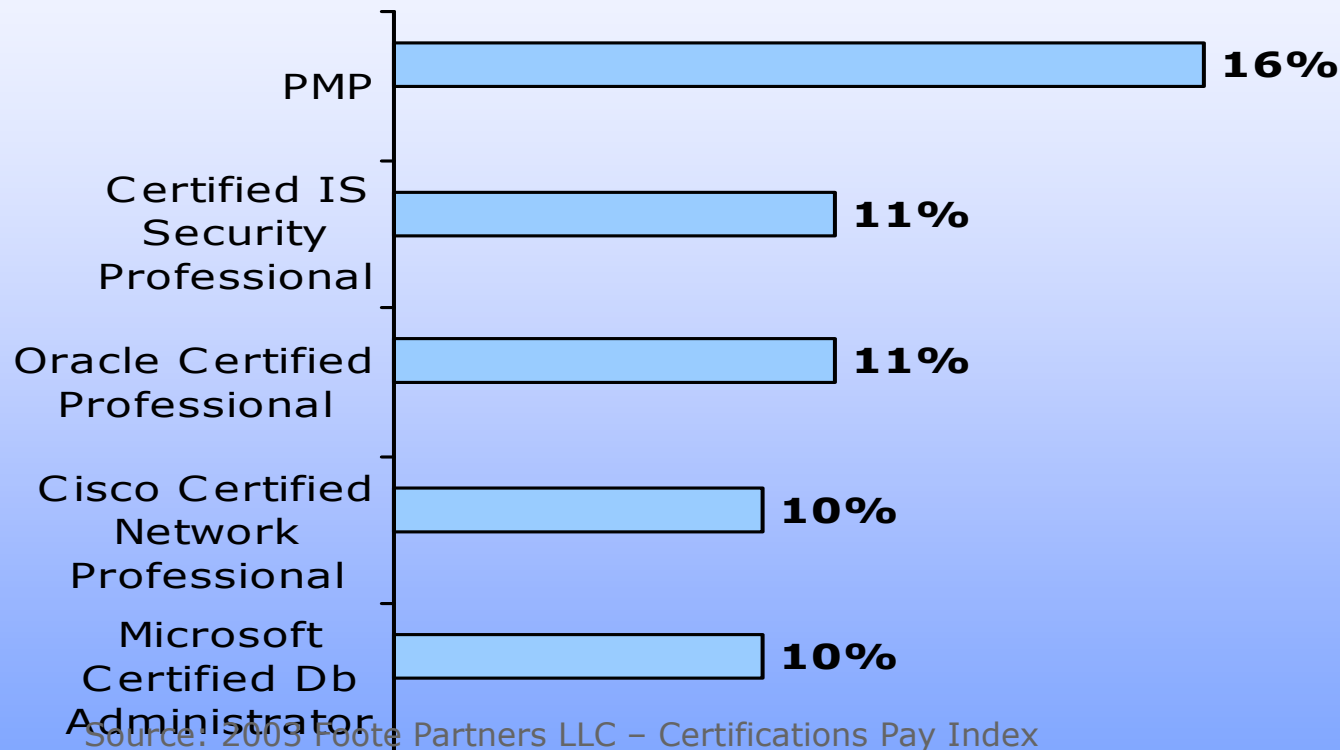
# ¿Cuales áreas de su organización usan GP?



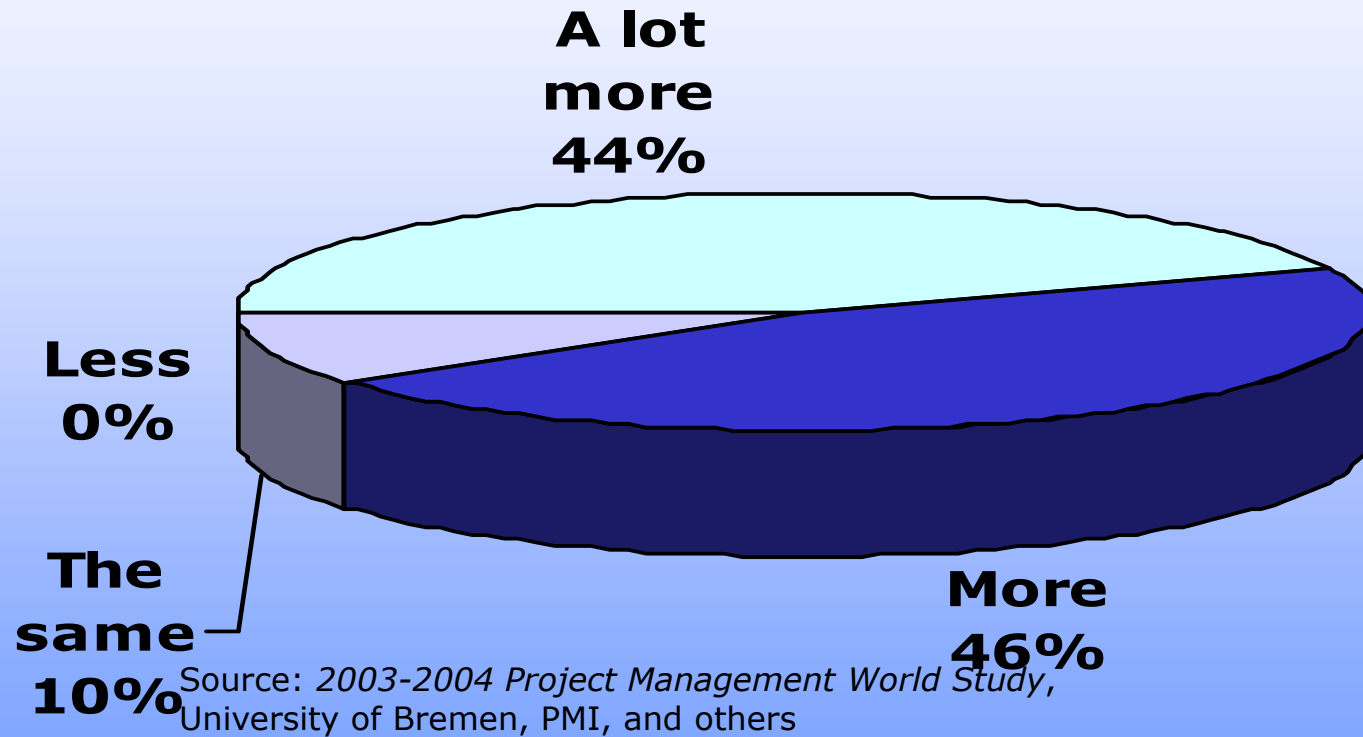
Source: 2003-2004 Project Management World Study, University of Bremen, PMI, and others

## INTRODUCCION

# Certificaciones más importantes en IT



# ¿Espera mayor uso de la GP en su organización en el futuro ?



# Factores de mayor impacto:

- Involucramiento del clientes y de otros interesados
- Apoyo de los Ejecutivos
- Directores de proyecto con experiencia
- Oficina de proyectos

Source: *Proving the Profits*, B. Baker, *PM Network*® Magazine, Dec. 2000;  
*The Barriers Affecting Project Success*, E. Larson and D. Gobelli, PMI  
Seminars & Symposium Proceedings, 1986; Standish Group International –  
*CHAOS Chronicles*, 2001

# Valor de la Gestión de Proyectos

- Compañías más maduras
  - Logran mejor performance y estimaciones más ajustadas
  - Se beneficia por la mejor estimación de la ecuación costo/beneficio
  - Logran estimaciones de costo y de cronograma más ajustadas y realistas
  - Tiene mejores costos directos de gestión
- Compañías menos maduras
  - .... Tienen sobrecostos del orden del 20 %
  - .... Tienen demoras del orden del 40 %

Source: W. Ibbs, J. Reginato, *Quantifying the Value of Project Management*, PMI 2002

## INTRODUCCION

# Evidencias de mejoras en la gestión de proyectos

30,000 Proyectos de IT en EEUU

	1994	2003
Project time overruns (over original estimate)	222%	63%
Project cost overruns	189%	49%
Project success rate (on time, on budget, within scope)	16%	28%
Failed	31%	23%

Source: Standish Group International – *CHAOS Chronicles*, 2001

# CONCEPTOS

- **PROYECTO**

- Emprendimiento TEMPORAL y UNICO
- PLANIFICACIÓN y ELABORACIÓN GRADUAL

- **PROGRAMA**

- Grupo de Proyectos RELACIONADOS y gestionados de manera COORDINADA + otros trabajos

- **PORTAFOLIO DE PROYECTOS**

- Grupo de Proyectos y/ o Programas (+ otros trabajos) dirigido a Objetivos Estratégicos de la organización

- **SUBPROYECTO**

- Parte de un proyecto
- Pueden ser subcontratos

## Oficina de Proyectos

- UNIDAD de la Organización para CENTRALIZAR y COORDINAR la dirección de proyectos a su cargo.
- Supervisa la dirección de proyectos, programas o una combinación de ambos.
- ENFASIS en
  - Planificación coordinada
  - Priorización y ejecución de proyectos y subproyectos vinculados con objetivos generales de la organización (alinear)
- VALOR
  - Terminología y metodología común
  - Gestión coordinada de recursos

# Oficina de Proyectos

- Mantener visión global del conjunto de proyectos, programas,, portafolio
- Monitoreo de tendencias, problemas, riesgos, conflictos del conjunto
- Provisión de información, métricas, reportes a la alta gerencia con recomendaciones para resolver problemas y conflictos
- Transferir conocimiento en dirección de proyectos e incorporarlo a la cultura de la organización

# Oficina de Proyectos

## Funciones Típicas

- Alinear con estrategia corporativa
- Metodología en dirección de proyectos
- Soporte a gerentes de proyectos
- Consultoría especializada
- Herramientas
- Lecciones Aprendidas
  
- Gestión de un pool de recursos humanos (opcional)
- Evaluación y auditoría de proyectos

FUNCIONES

..... 4 aspectos clave

Definiciones  
Iniciales

Equipo de  
Proyecto

Plan de  
Trabajo

Seguimiento  
de Avance

# FUNCIONES

## ..... 4 aspectos clave

### Definiciones Iniciales

- La constitución del proyecto

- Definición de los objetivos (Alcance)

Equipo de Proyecto

Plan de Trabajo

Seguimiento de Avance

## FUNCIONES

# La constitución del proyecto



- Manifestación explícita del **compromiso** de la dirección de la organización
- Expresión de la intención de **asumir** los costos: en \$, esfuerzo, prioridad
- **Consistencia con planificación** estratégica y valores corporativos
- Designación del **patrocinador**
- **Difusión al resto de la organización**

# Definición de los objetivos (Alcance)



- Identificación de los *beneficios*
- Participación de los *interesados*
- Identificar *limitaciones*
- Establecer *supuestos*
- Identificar *riesgos*
- Definir los *criterios de finalización*
- Formular procedimiento de *cambio*

# Definición de los objetivos (Alcance)



- Identificación de los *beneficios*

- *en términos de negocio (imagen, ventas, costos, ...)*
- *de forma que sean medibles*
- *con responsables asignados*

# Definición de los objetivos (Alcance)



- Participación de los *interesados*

- Identificarlos

- Reconocer sus intereses y expectativas

- *Quién desea que no funcione?*

- *Quién lo apoyará?*

- *Qué pasa si el nuevo sistema me deja sin trabajo?*

- *Pierdo poder? Deja de tener valor lo que se hacer?*

# Definición de los objetivos (Alcance)



- Identificar *limitaciones*
- Establecer *supuestos*
- Identificar *riesgos*

# Definición de los objetivos (Alcance)



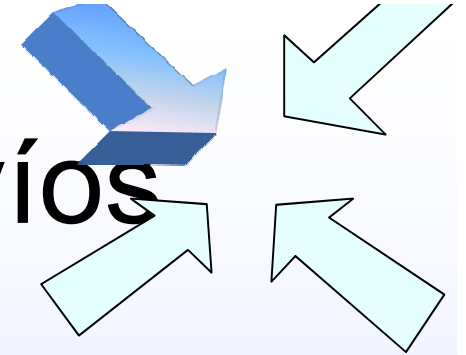
- especificar los criterios de aceptación para cada factor
- priorizar y determinar desvíos aceptables
- Recordar:

*Éxito = Percepción - Expectativas*

- Definir los *criterios de finalización*

## FUNCIONES

# Priorizar y determinar desvíos aceptables (ejemplos)



- *Funcionalidad especificada con nivel de calidad definido*
- *Sustituir totalmente al sistema anterior*
- *No resentir la operativa mientras implanto*
- *Bajar costo de operación*
- *.....*

# FUNCIONES

## Los criterios de finalización



Factor	Criterio	De aceptab.
Sustitución de funcionalidades de sistema actual	Que estén contempladas a total satisfacción de los usuarios	0
Adecuación tecnológica	Que cumpla con definiciones técnicas	5%
Plazo de implantación	Funcionando totalmente en un plazo inferior a 18 meses	15%
Costo	Que el costo total no se aparte del presupuesto aprobado	20%
Impacto de implantación en la organización	Que la operativa normal no se vea resentida	1 día sin servicio
-----	-----	-----

# Definición de los objetivos (Alcance)



## *Los cambios son inevitables*

- En el análisis del GAP (brecha entre paquete y requerimientos)
- Al especificar en detalle los requerimientos
- Por la dinámica de la organización
- Visualización de oportunidades

- Formular procedimiento de *cambio*



**“This project is extremely important, but it has no budget, no guidelines, no support staff and it’s due tomorrow morning. At last, here’s your chance to really impress everyone!”**

## FUNCIONES

# Son críticos:

- Beneficios para el negocio bien comprendidos, apoyados y coherentes con planes estratégicos
- Claridad y visibilidad de la definición
- Identificación completa de:
  - de intereses de los involucrados
  - riesgos
  - supuestos
  - limitaciones
- Criterios de fin claros y medibles
- Procedimiento de gestión del cambio



FUNCIONES

..... **4 aspectos clave**

Definiciones  
Iniciales

Equipo de  
Proyecto

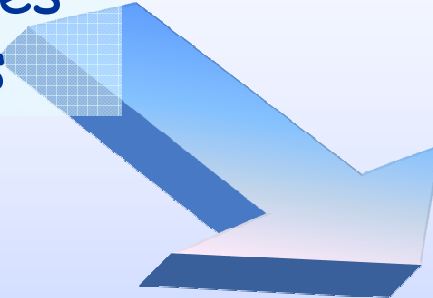
Plan de  
Trabajo

Seguimiento  
de Avance

# FUNCIONES

## ..... 4 aspectos clave

Definiciones  
Iniciales

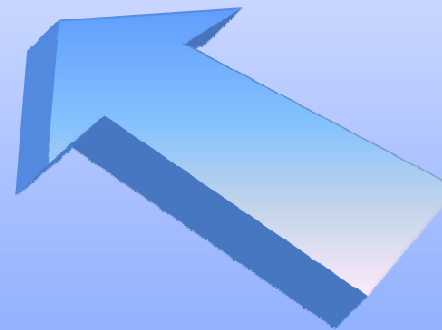
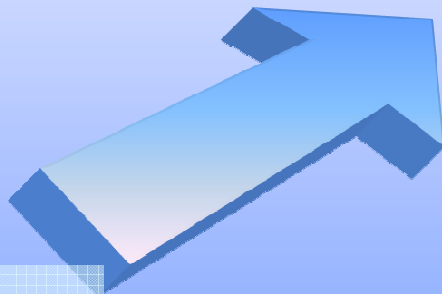


Equipo de Proyecto

Matriz de responsabilidades

Asignación, Preparación,  
Liderazgo

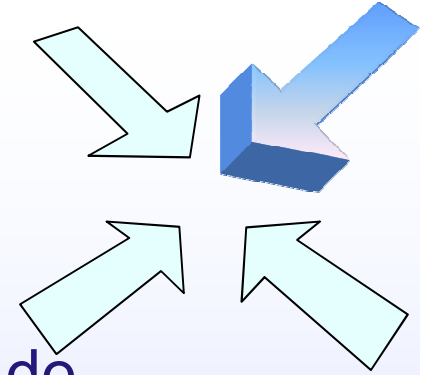
Plan de  
Trabajo



Seguimiento  
de Avance

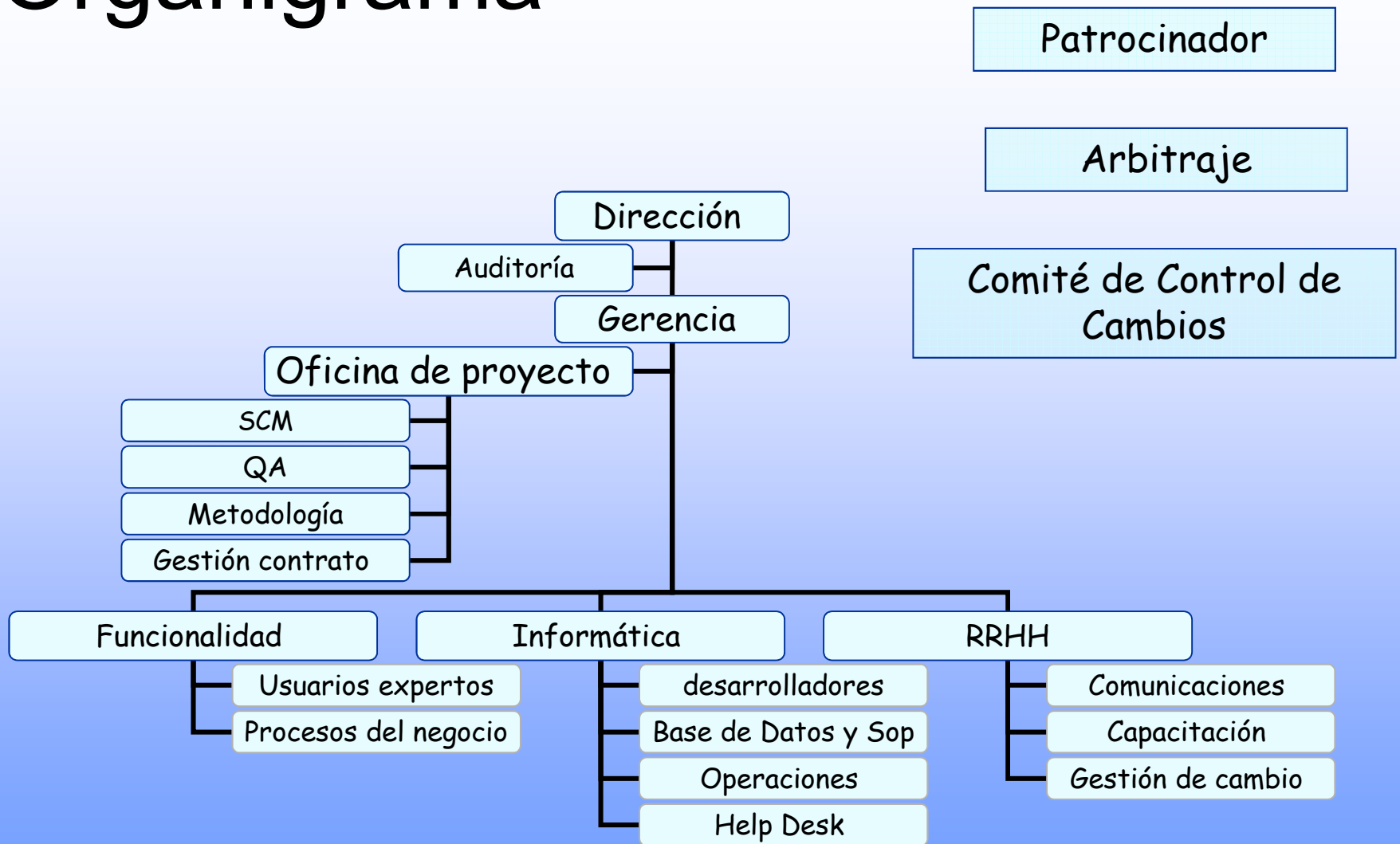
FUNCIONES

# Equipo de Proyecto



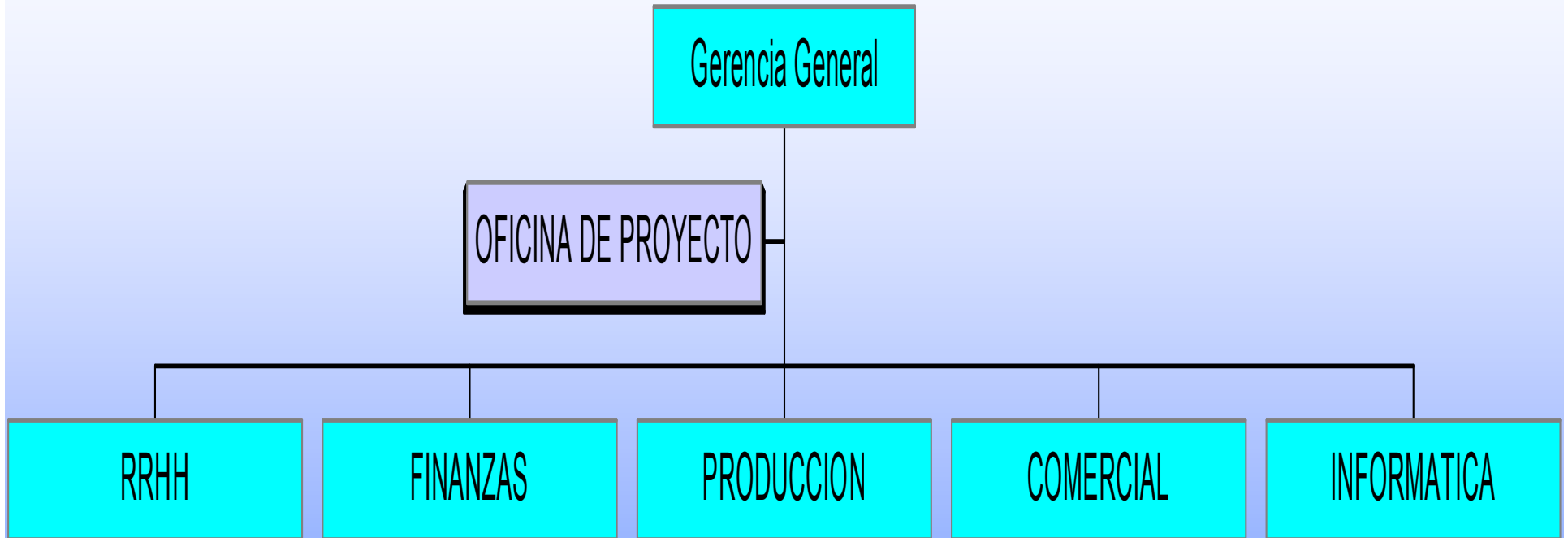
- Trabajo en grupo – proponer roles del equipo de trabajo para 3 casos:
  - Lanzamiento de nuevo producto
  - Implantación de nuevo software de contabilidad
  - Campaña publicitaria 2006

# FUNCIONES Organigrama



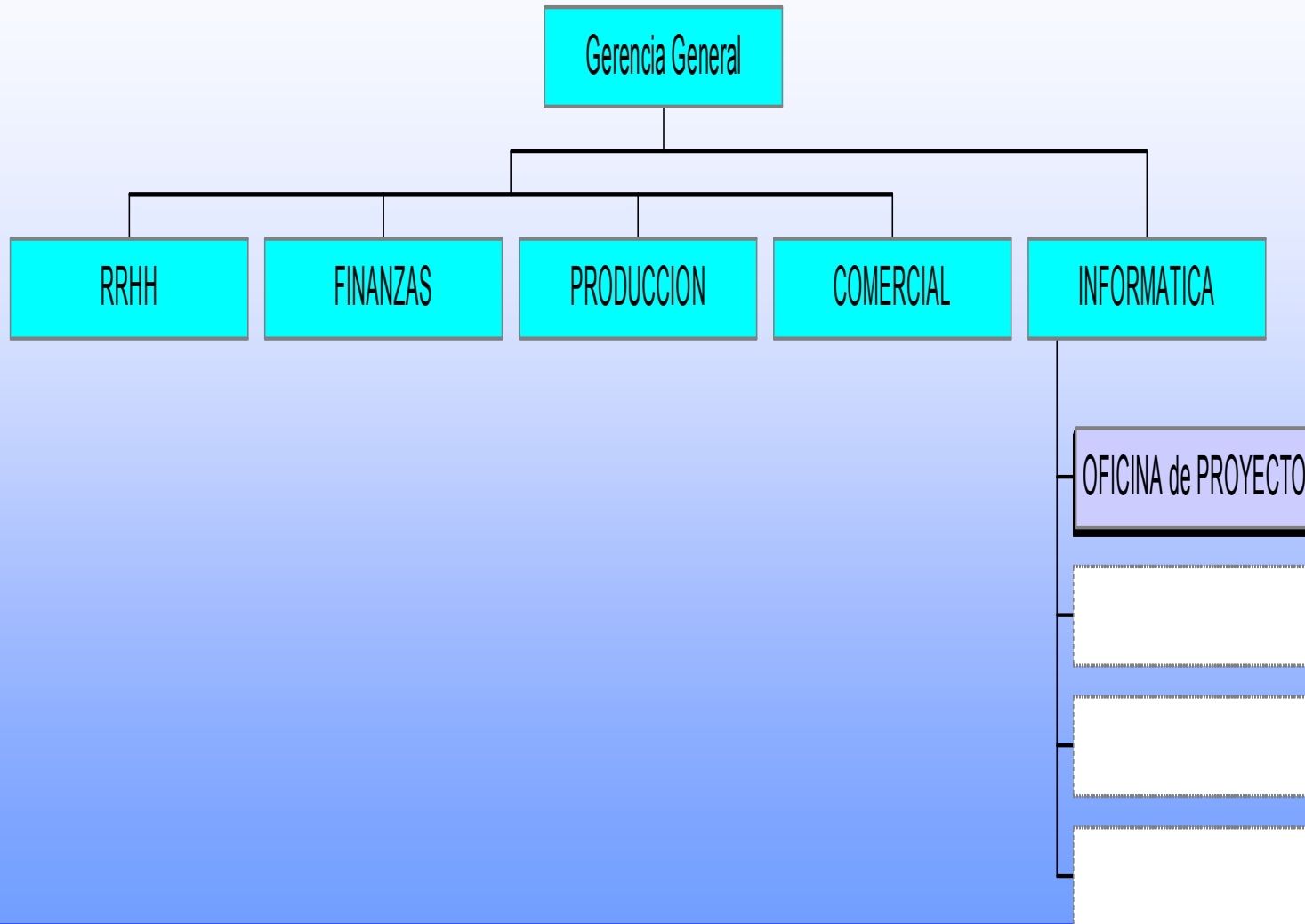
# FUNCIONES

## ORGANIGRAMA 1



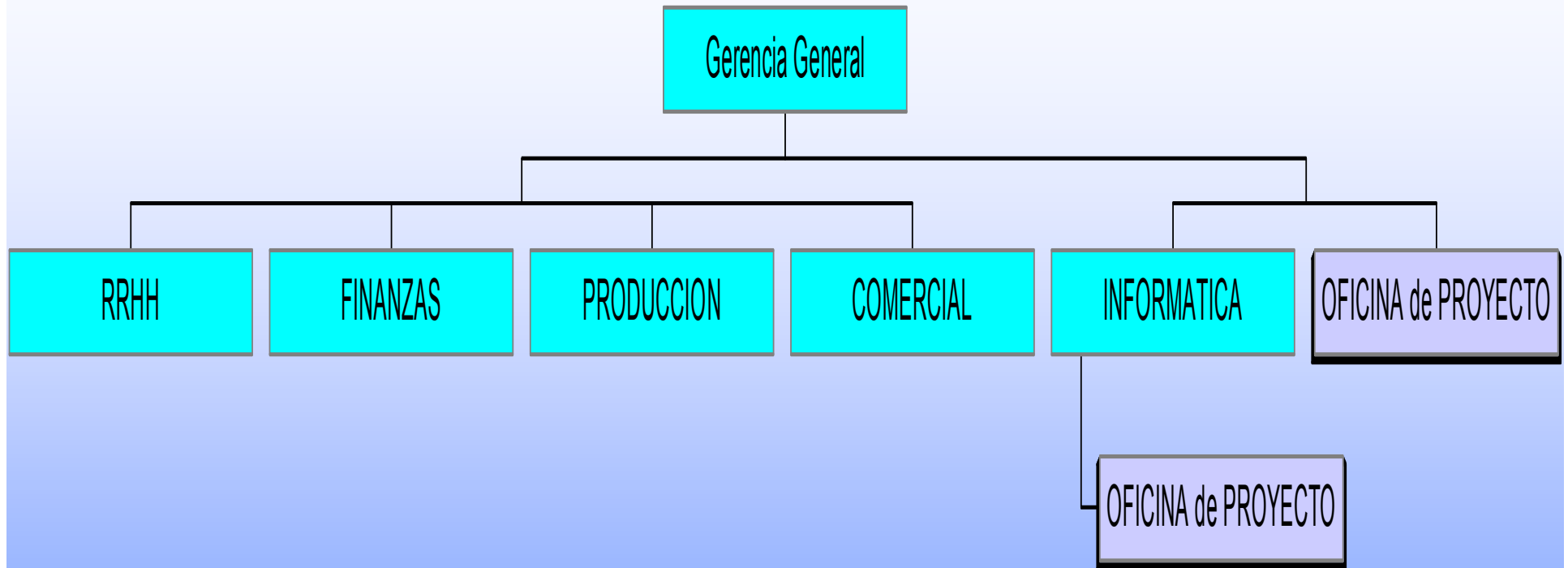
# FUNCIONES

## ORGANIGRAMA 2



# FUNCIONES

## ORGANIGRAMA 3

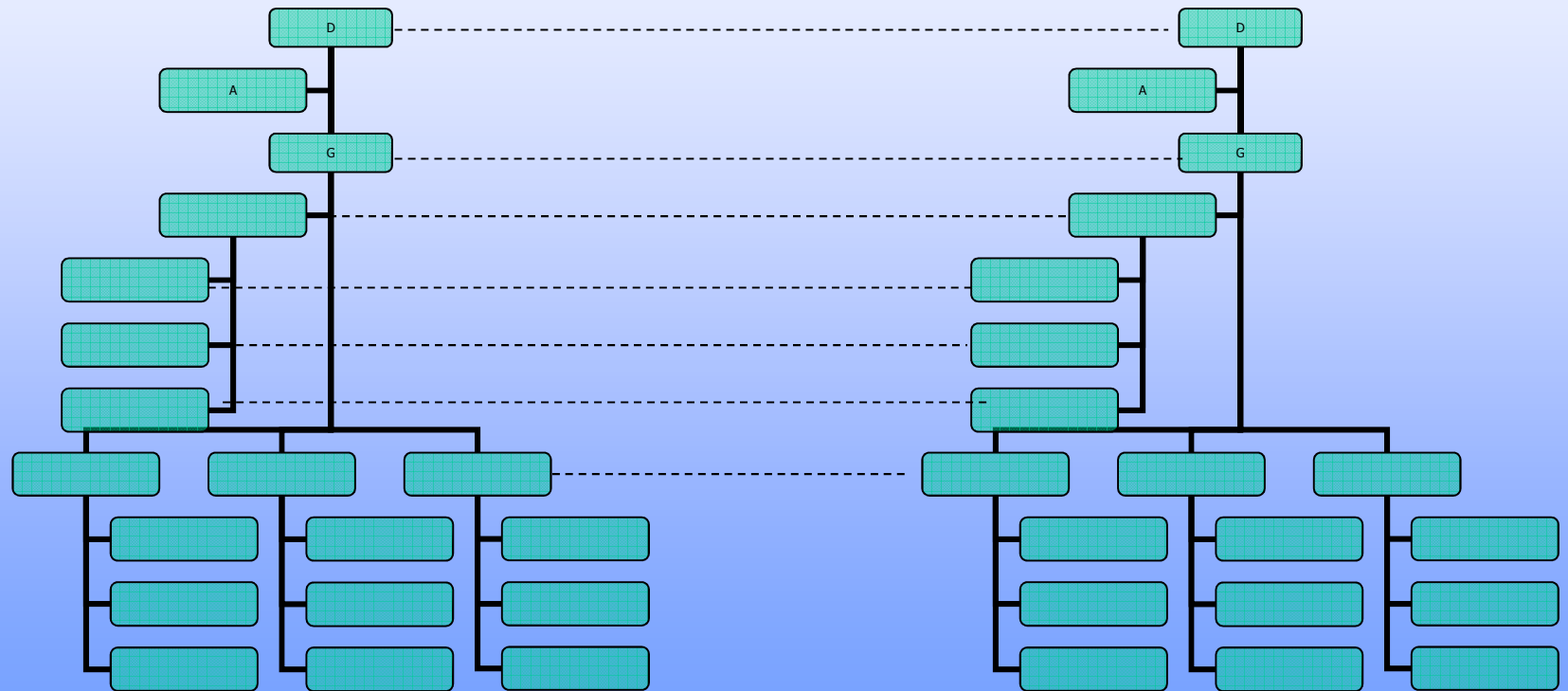


# FUNCIONES

## ----- 2 empresas

- Vendedor

- Comprador



# FUNCIONES

## ..... 4 aspectos clave

Definiciones  
Iniciales

Equipo de  
Proyecto

Plan de Trabajo

- Ciclo de vida
- Identificar entregables
- Formular plan de trabajo

Seguimiento  
de Avance

# FUNCIONES



# FUNCIONES



# FUNCIONES

## ..... 4 aspectos clave

Definiciones  
Iniciales

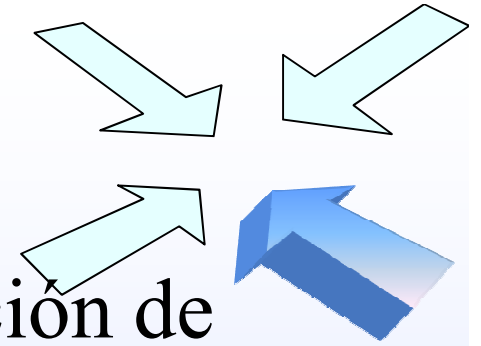
Equipo de  
Proyecto

Plan de  
Trabajo

### Seguimiento de Avance

- Plan de informes, reuniones
- Aseguramiento de calidad
- Manejo de incidencias
- Gestión de cambios
- Asegurar transferencia tecnológica
- Gestión de expectativas

# Seguimiento de avance



- *Reuniones*
- *Informes*
- *Verificación del avance* de acuerdo al plan (valor ganado, presupuesto)
- Manejo de *incidencias*
- Sincronización de *expectativas*
- Gestión de *cambios*
- Asegurar *calidad definida*
- Asegurar *transferencia tecnológica*

*Managing Software Development Projects – Neal Whitten*

# SCORECARD

Scorecard: 2.1.2 Domain Specific Information

Portfolio: IT Applications

Scorecard | Portfolio | Collaborate | View | User | Setup | Help

Highlight

← Back →



	Applications	Technical Compliance	Population (Plan)	Application Type	Application Value/Quality (\$)	Investment Type	Mission Critical?	Supplier	Technology
	IT Applications	—	113 ★	—	6,180,870	—	—	—	—
1	⊗ Accounting Database	Non-compliant ●	30 ◆	Financials	17,316	Custom	No	CA	Mainframe
2	● Accounts Payable (ERP)	Non-compliant ●	105 ★	Financials	5,794	Custom	No	IBM	Mainframe
3	● Accounts Payable (Legacy)	Compliant ★	30 ◆	Financials	104,375	Packaged	Yes	PeopleSoft	Client/Server
4	● Accounts Receivable (ERP)	Non-compliant ●	105 ★	Financials	17,555	Packaged	No	IBM	Mainframe
5	● Accounts Receivable (Legacy)	Compliant ★	30 ◆	Financials	136,509	Packaged	Yes	PeopleSoft	Client/Server
6	● Adverse Experience Reporting	Compliant ★	8 ●	Business Intell.	21,946	Custom	No	Internal	Web-based
7	● APC Plant Control Systems	Compliant ★	15 ●	Supply Chain	358,978	Custom	No	Internal	Client/Server
8	● Asset Management (Legacy)	Compliant ★	3 ●	Other	72,082	Custom	No	Other	Desktop
9	● Clinical Trials System	Waived ◆	4 ●	Business Intell.	3,099,786	Custom	Yes	Internal	Web-based
10	● CRM System	Compliant ★	50 ◆	CRM & SFA	914,431	Packaged	No	PeopleSoft	Client/Server
11	● Customer Self Service	Compliant ★	300 ★	CRM & SFA	31,371	Custom	No	Internal	Web-based
12	● Database for Managing Customers	Waived ◆	50 ◆	CRM & SFA	1,021	Custom	Yes	Internal	Client/Server
13	● Discovery DataMart	Compliant ★	4 ●	Business Intell.	132,432	Custom	No	Other	Web-based
14	● e-Commerce (B2B)	Compliant ★	25 ●	E-Business	359,585	Packaged	No	Microsoft	Web-based
15	● Electronic Records Mgmt	Compliant ★	300 ★	HR / ERM	1,017	Custom	No	Internal	Web-based
16	⊗ E-mail (Lotus Notes)	Non-compliant ●	100 ★	Other	4,392	Packaged	No	Lotus	Client/Server
17	● E-mail Operations (Exchange)	Compliant ★	400 ★	Other	1,163	Packaged	No	Microsoft	Client/Server
18	● Financials	Non-compliant ●	30 ◆	Financials	125,091	Custom	No	Other	Mainframe
19	● Firewall Virus Detection	Compliant ★	400 ★	E-Business	2,000	Packaged	Yes	Other	Client/Server
20	● Fixed Assets (ERP)	Compliant ★	30 ◆	Procurement	40,383	Packaged	No	PeopleSoft	Client/Server
21	⊗ General Ledger (ERP)	Compliant ★	30 ◆	Financials	39,599	Packaged	Yes	PeopleSoft	Client/Server
22	● Global Configuration Management	Waived ◆	15 ●	Help Desk	11,917	Packaged	No	Other	Web-based

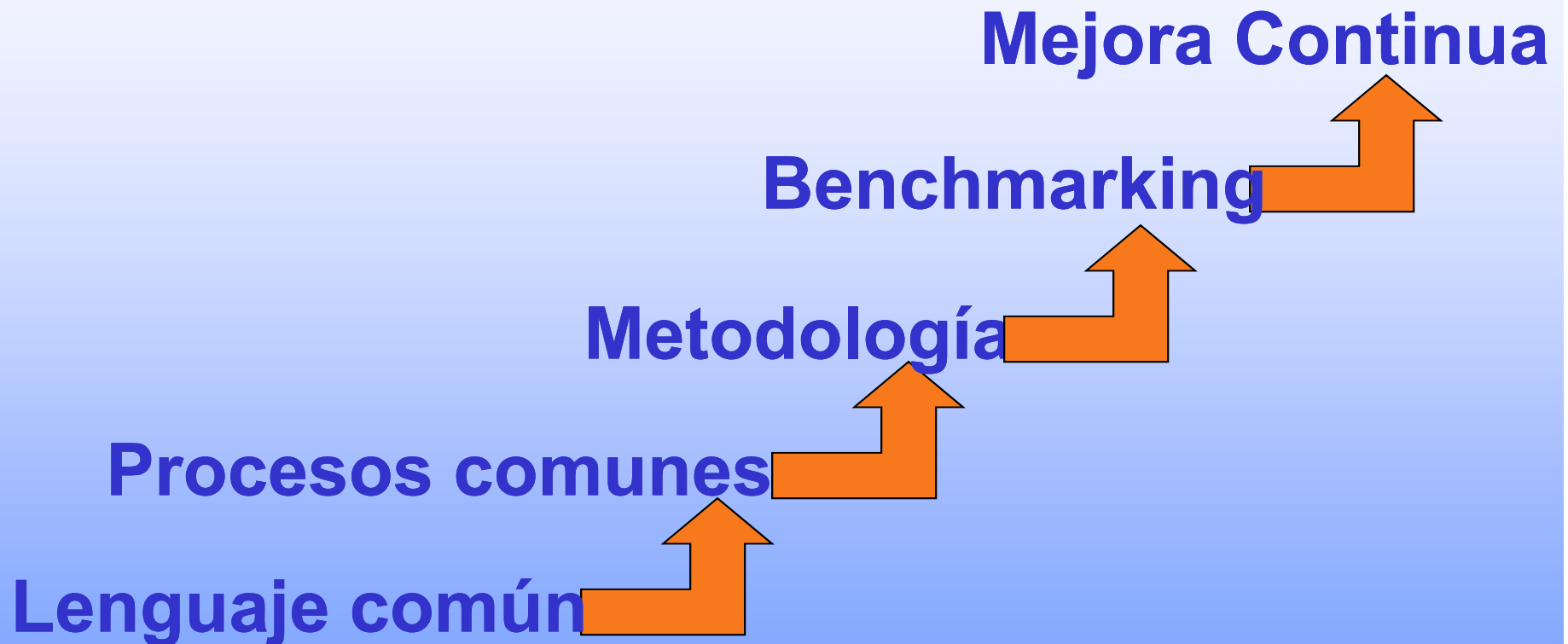
EVOLUCIÓN

# Evolución de la OP

- Detección de la necesidad de dirección profesional de proyectos
- Formación de los recursos
  - Selección – asignación de funciones
  - Capacitación
  - Consideraciones de Relacionamiento y Poder
- Reconocimiento del valor para la organización
  - Expansión
  - Mejora permanente

EVOLUCIÓN

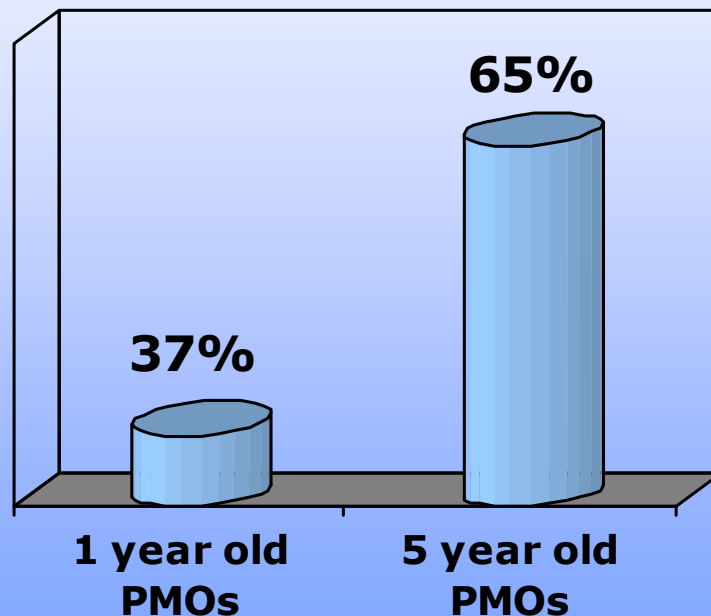
# Madurez Organizacional



EVOLUCIÓN

# Madurez de las Oficinas de proyecto

Porcentaje de las PMO que reportan mejoras en el éxito de sus proyectos:



Source: 2003 PMO Survey by PMI and CIO Magazine

## CONCLUSIONES

# Técnicas y Herramientas destacadas

- Aplicación de indicadores para selección de proyectos (PV, NPV, PP, IRR,.....)
- Valor Ganado (Earned Value)
- Identificación, respuesta, seguimiento de riesgos
- Estimación
- EDT
- Gestión de Interesados (stakeholders)
- Esqueletos
- Chek lists
- Tratamiento de Conflictos
- Lecciones aprendidas
- Bibliografía

## CONCLUSIONES

# Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

- Comunicación
- Planificación
- Presupuestación
- Estimación
- Elaboración del cronograma
- Medición de desempeño
- Coordinación de Interfases
- Coordinación del Soporte Logístico

CONCLUSIONES

.... y fundamentalmente

*Trabajar sobre la  
Cultura*



La *cultura* requiere de un  
trabajo continuo de  
capacitación y acompañamiento

# Conclusiones Bibliografía

- **www.pmi.org**
- Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th Edition by **Harold Kerzner**, PhD (John Wiley & Sons)
- Project Management: A Managerial Approach - 5th Edition by **Jack Meredith and Samuel Mantel** (John Wiley & Sons)
- The Fast Forward MBA in Project Management – 2nd Edition by **Eric Verzuh** (John Wiley & Sons)
- **Biblioteca del Capítulo está en ORT centro** (Verma, Pinto, etc.)

***Muchas Gracias!!!!***

***[www.pmi.org.uy](http://www.pmi.org.uy)***

***[czarpa@adinet.com.uy](mailto:czarpa@adinet.com.uy)***