



Universidad
Tecmilenio®



Soluciones Empresariales de TI

Fundamentos de la
Administración de proyectos





Algunas organizaciones están orientadas a los proyectos, es decir, obtienen sus ingresos a través de la realización de estos, mientras que otras generan sus ingresos por la venta de productos y servicios, y esto hace que varíe el grado de eficiencia para desarrollar sus proyectos.

En muchas ocasiones se realizan actividades rutinarias del negocio tratándolas como si fueran un proyecto, y esto hace que se tenga la percepción de proyectos no exitosos. Esto se debe a que los proyectos se administran en forma diferente y utilizan métricas específicas como entregables, porcentaje de avance, gastos, desempeño del equipo de proyecto y solicitudes de cambio, entre otros.

Una vez que se ha determinado que se realizará un proyecto que cumple con las características necesarias, debe definirse el nivel y rigor de la administración que se aplicará, ya que el uso de métodos y herramientas administrativas de una manera formal, agrega costos al proyecto.

Es muy recomendable que durante la etapa de inicio del proyecto se asigne un administrador para que realice los procesos de planeación de las actividades del proyecto y la coordinación durante la ejecución.



Conceptos básicos de la Administración de proyectos

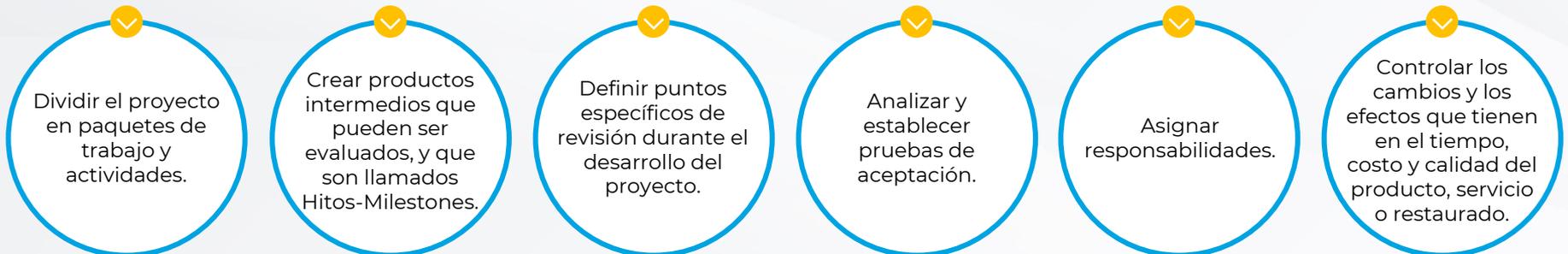
Un proyecto puede definirse como un conjunto de actividades con un inicio y un fin determinados que obtienen un producto, servicio o resultado.

Es un esfuerzo único, complejo y no rutinario que se desarrolla mediante limitaciones en tiempo, costo y recursos

Todos los proyectos tienen características básicas que son comunes en la mayoría de las industrias y disciplinas, por ejemplo:

- Principio y fin.
- Único.
- Objetivos claros.
- Elaboración progresiva.
- Administrador y equipo de proyecto.
- Cliente principal y patrocinador.

Las estrategias que se utilizan en la administración de proyectos son las siguientes:



Procesos principales en la administración de proyectos

Proceso	Resultado típico
Inicio	Documento que describe el proyecto y autorización (o rechazo) del mismo.
Planeación	Plan de proyecto.
Ejecución	Productos del proyecto (entregables).
Monitoreo y control	Informes de avance y requisiciones de cambios.
Cierre	Informe de cierre y lecciones aprendidas.



Procesos

Para determinar los procesos que deben utilizarse para lograr los objetivos de un proyecto se analiza lo siguiente:



- La **complejidad** del proyecto.
- El **riesgo** durante su desarrollo.
- El **tamaño**.
- El **tiempo** requerido para el desarrollo.
- La **experiencia** del equipo del proyecto en proyectos similares.
- El **acceso a los recursos** de acuerdo a su disponibilidad.
- La **cantidad de información histórica** y bases de datos de conocimiento.
- El nivel de **madurez** de la administración de proyectos en la organización.
- La **industria** y el **área de aplicación** en la que se desarrolla el proyecto.



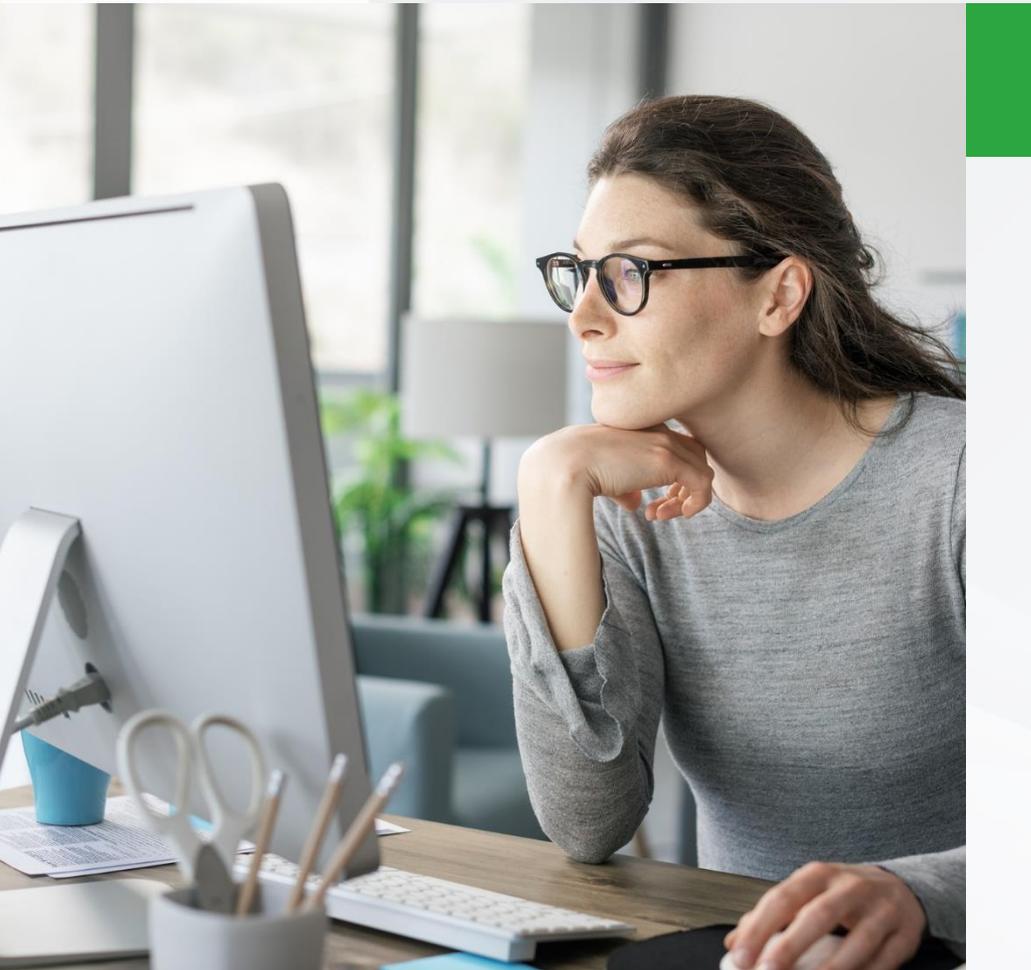
- El administrador de proyectos es la persona asignada por la organización para el desarrollo y logro de objetivos del proyecto.
- Un administrador funcional se enfoca en administrar un área administrativa del negocio.
- Un administrador de operaciones se enfoca en una faceta de la producción del negocio, es decir, de las actividades que son la razón de ser del negocio.



Los administradores de proyecto

Deben entender el ciclo de vida específico de los productos que están generando, y el modelo del ciclo de vida que utilizan para su desarrollo.





Instrucciones

Desarrolla de manera teórica las estrategias mencionadas en el tema para administrar un proyecto.

- Imagina que eres el director de un proyecto sobre una línea de equipos de cómputo.
- Desarrollar las seis estrategias mencionadas en el tema.





En la actualidad los proyectos se llevan a cabo con recursos de las organizaciones, que cada vez se hacen más planas y delgadas, es decir, con menor cantidad de personas. Para solventar las necesidades que no pueden cubrirse, desarrollan relaciones de outsourcing que, a su vez, crean la necesidad de administrar equipos de trabajo con personas dentro y fuera de la organización. La integración efectiva se logra con las facilidades que ofrece la administración de proyectos.

Frecuentemente la cultura organizacional no se orienta a la administración de proyectos pequeños, por lo que no existen controles que evidencien la inversión, y se tiene gran cantidad de proyectos que no son controlados ni en tiempo ni en costo, haciendo que la suma de la inversión sea extrema. La administración de proyectos permite la priorización y el control del portafolio de los proyectos pequeños.





Universidad
Tecmilenio®



Soluciones Empresariales de TI

Programas y portafolios
de proyectos





La administración del portafolio de proyectos se relaciona con la administración y organización de los proyectos y los programas en un portafolio de inversiones que contribuyan al éxito en las estrategias del negocio.

Asimismo, está enfocada al logro de las metas estratégicas del negocio, mientras que la administración de proyectos se enfoca al éxito en el desarrollo de los proyectos seleccionados en el portafolio de inversión del negocio.



Definición de programa

Un programa es un conjunto de proyectos relacionados o un gran proyecto dividido en proyectos pequeños. Es importante comprender que un proyecto no es lo mismo que un programa, y pese a que el propósito de ambos es lograr objetivos específicos y se necesita planeación y recursos para lograrlos, es necesario considerar que la principal diferencia se presenta en el alcance y el tiempo de cada uno (López y Lanckenau, 2017).

Los administradores de programas son responsables de la entrega de los resultados del proyecto, y actúan como agentes de cambio para el éxito de los productos y procesos para el desarrollo de proyectos.

El trabajo del administrador de programas de proyectos incluye juntas de revisión con los administradores de proyectos, para compartir información y coordinar aspectos importantes de los proyectos.



Definición de portafolio de proyectos

El portafolio de proyectos se forma de los proyectos que se están realizando en la organización en un periodo de tiempo, es decir, aquellos en los que se ha decidido invertir por su valor y aportación a los objetivos del negocio.

Los proyectos del portafolio de proyectos deben ser categorizados para que la alta administración pueda tener una vista de ellos centralizada a nivel de todo el negocio. Algunas de las categorías pueden ser las siguientes:

- **Estratégicos:** proyectos que ayudan a transformar el negocio y ofrecen una ventaja competitiva.
- **Crecimiento:** proyectos que apoyan al crecimiento del negocio mediante la generación de ingresos.
- **Básicos:** proyectos que deben realizarse para la operación del negocio.

La inversión en los proyectos del portafolio del negocio depende del tipo de proyecto que se analice, por ejemplo:

- Para los proyectos básicos no se tiene elección, se debe invertir en ellos porque son fundamentales para la operación del negocio.
- Para los proyectos estratégicos o de crecimiento se utiliza el juicio para tomar la decisión sobre la inversión.



Selección y priorización de proyectos

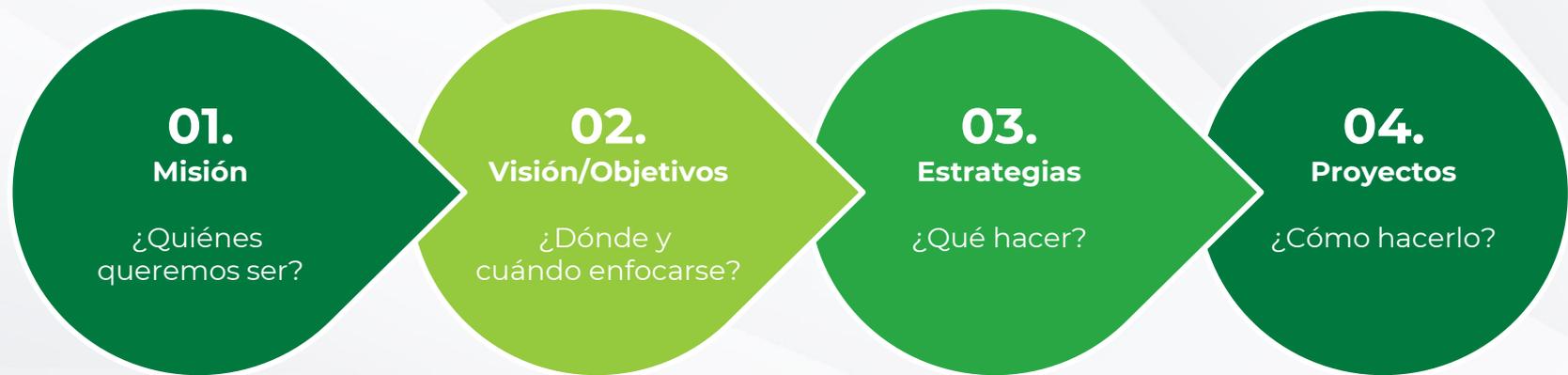
En ocasiones, los negocios son capaces de definir las estrategias, pero encuentran problemas en su implantación a través de los proyectos por distintas causas y por las demandas competentes que comparten recursos limitados.

Un sistema de planeación estratégica de proyectos debe formarse por lo siguiente:

- Un plan estratégico que marque la dirección a seguir en el establecimiento de estrategias y su implantación.
- Un proceso para asignar prioridades a los proyectos derivados.
- Esto requiere un compromiso de los stakeholders de cada nivel de la organización.



La planeación estratégica inicia con una serie de actividades para la definición de proyectos adecuados:



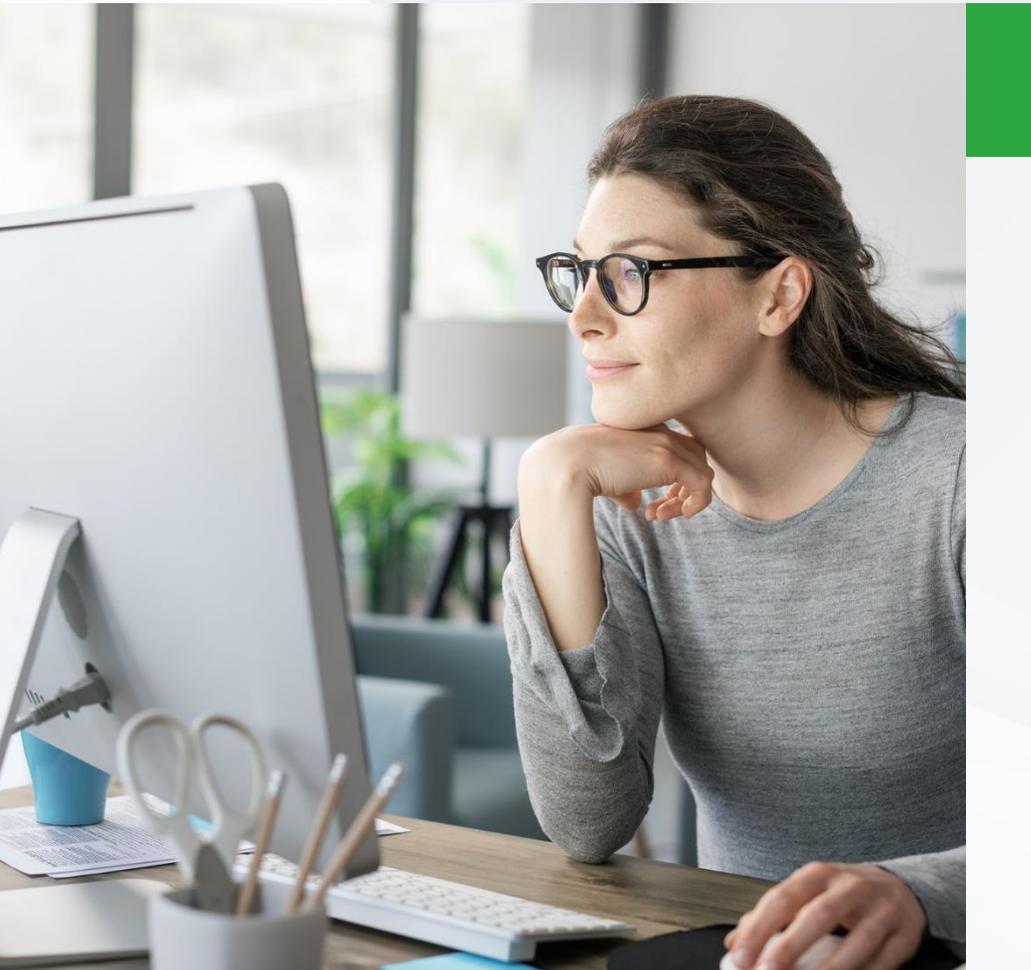
SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), tiene estas características:

Análisis realista de la **posición** del negocio.

Deriva su nombre por sus siglas en inglés y consiste en determinar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización:

Fuerzas	➤ Ventaja de la empresa derivada de sus competencias, de su tecnología o de sus procesos. Una fuerza podría ser el tener una marca reconocida.
Oportunidades	➤ Consiste en una fuerza que supera las posibilidades del entorno, específicamente de la competencia.
Debilidades	➤ Limitación de la empresa en alguno de los factores anteriores, por ejemplo, la falta de conocimiento en tecnología computacional.
Amenazas	➤ Limitación que no es una debilidad del entorno, es decir, que la competencia ha desarrollado. Un ejemplo sería que la competencia estuviera realizando operaciones de comercio electrónico, ya que la empresa no tiene habilidades en ese aspecto.





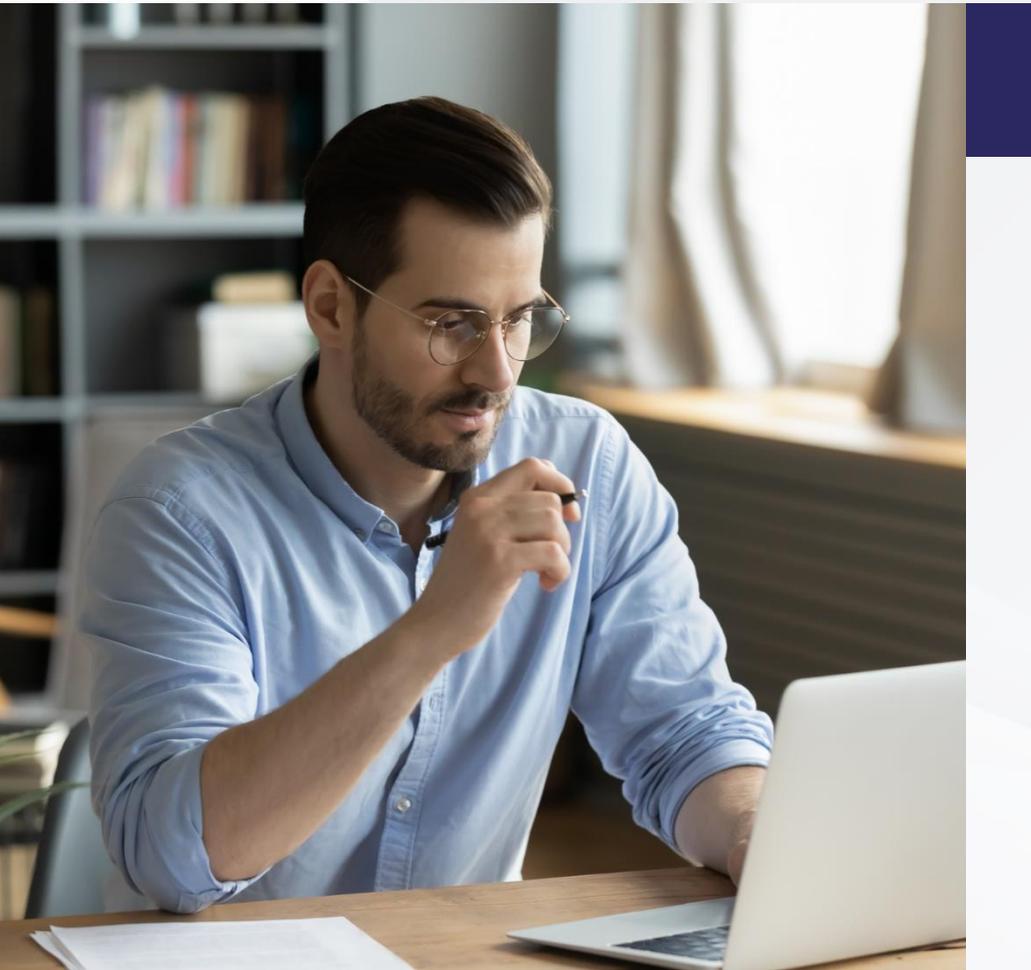
Instrucciones

Realiza un programa donde organices diferentes proyectos de una misma compañía basándote en las siglas que vimos en el tema:

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

- Elige una compañía reconocida.
- Organiza sus proyectos más importantes.
- Desarrolla los elementos de SWOT.





El proceso de selección de los proyectos que formarán el portafolio de inversiones del negocio puede realizarse mediante una aplicación comercial, o con procesos sencillos que incluyan el establecimiento de lo siguiente:

- La definición cuantitativa de los criterios que reflejen los objetivos del negocio.
- El proceso para documentar los proyectos prospecto.
- La evaluación de cada proyecto en función de su cumplimiento con los criterios estratégicos.
- La ponderación de los criterios considerando las calificaciones obtenidas.
- La calificación final de cada proyecto.
- La comparación y priorización de los proyectos de acuerdo a sus evaluaciones.

