

**PRACTICAS DE
DIRECCION DE
PROYECTOS APLICABLE A
LA GERENCIA DEL
PROYECTO DE **IFRS****

SO YOU THINK YOU'RE **(IFRS)** PROJECT MANAGER



Impact

Generalizado a toda la organización y partes de interés

Sistema transaccional consolidación y reportes

Sistemas existentes

* SAP considera la implementación de IFRS como

PROYECTO importante

Complejidad dependiendo la industria, compañía o país

No hay una solución única

Capacidades

Factores de éxito Implementación

IFRS

Tecnología en el lugar para soportar la conversión	57%
Gente entrenada	49%
Buen plan de Gerencia del Cambio	31%
Fondos suficientes	19%
Soporte ejecutivo	19%
Soporte profesional con experiencia en IFRS	12%
Otro	1%



Fiasco Awards[®] 2011

<http://www.youtube.com/watch?v=SC3EECSb5vs>

La penosa inundación de El Campín

Fuertes lluvias estropean inicio del Mundial Sub 20 en Bogotá



Crónica de la inundación de El Campín por la lluvia en Bogotá

La gran cantidad de granizo que cayó, eso tapó un drenaje y generó el problema

Tapó varios de los conductos de desagüe, afuera y adentro de El Campín, lo que originó el represamiento de agua.

El drenaje funcionó, pero tarde...

La naturaleza no tiene la culpa....

Caso de éxito...

Riesgo Secundario...?



Gerente de Proyecto



Riesgo Residual



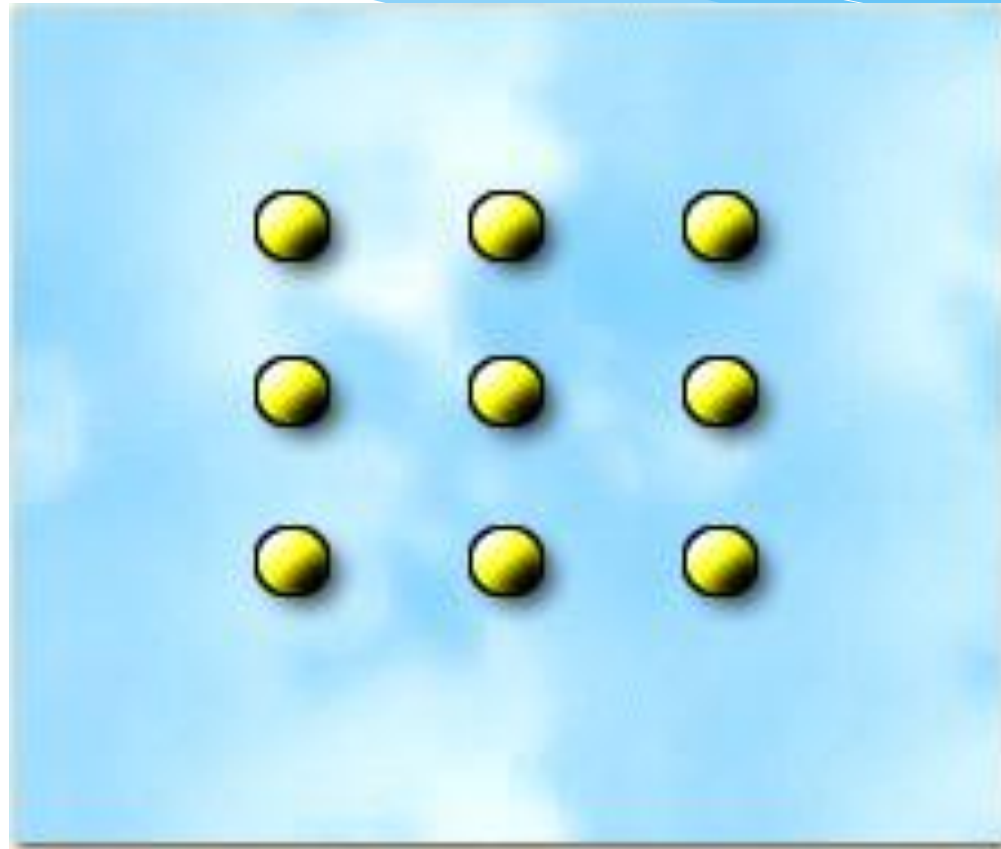
Disparador...



Respuesta al riesgo



Think outside the box



Agenda

- * Sensibilización
- * Objetivos
- * Que es un proyecto
- * Acerca del PMI
- * Estado de la Gerencia de Proyectos
- * Factores de éxito y fracaso en proyectos
- * Stakeholders
- * Triple restricción
- * Grupos de procesos
- * Areas de conocimiento

Objetivos de la charla:

- * Compartir las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos
- * Generar conciencia de Dirección de Proyectos que disminuya el fracaso en los proyectos
- * I have a dream...!

Primero lo primero...

Qué es un proyecto?

* Todos los proyectos tienen las siguientes características:

* **Unico**

* Responde a o soluciona una **necesidad** particular

* **Temporal** en su naturaleza (principio y fin)

* Tareas bien definidas completadas en **secuencia** (cronograma)

* **Incertidumbre** = riesgos

* Requiere **recursos**

* Tiene un **patrocinador** (\$\$\$)

Que dice el PMI® ...

¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Es un **esfuerzo temporal**
que se lleva a cabo para **crear**
un producto, servicio o resultado **único**.

A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result.
PMBOK® Guide-Fourth Edition.

Que dice el PMI® ...

Temporal

- Comienzo y final definido
- Final si cumple objetivos del proyecto
- O no exista necesidad del proyecto o sea cancelado

Únicos

- Productos, servicios o resultados
- Componente
- Servicio de distribución por ejemplo
- Investigación de impacto social

Gradual

- Paso a paso
- Aumentando mediante incrementos

Mañana tengo un nuevo proyecto...
tenga en cuenta:

* **Novedad** del proyecto

* **Tecnología** utilizada

* **Complejidad**

* **Tiempo**

¿Que es el PMI® y que nos ofrece?

El **Project Management Institute (PMI)** es una asociación de profesionales que practican la gerencia de proyectos como su **profesión**, y se dedica a:

- * Producir **Estándares** y otras publicaciones de Gerencia de Proyectos y proveer **Educación** en Gerencia de Proyectos.
- * Ofrecer oportunidades de **Certificación**.
- * Facilitar oportunidades de **intercambio** profesional.

Algunos datos sobre el PMI:

- * El PMI fue **fundado en 1969** y tiene la sede central en Pennsylvania, Estados Unidos.

¿Que es el PMI®? Cont.

- * La certificación del PMI® como **Project Management Professional (PMP®)** es la más reconocida en todo el mundo y está certificada por la ISO9001.



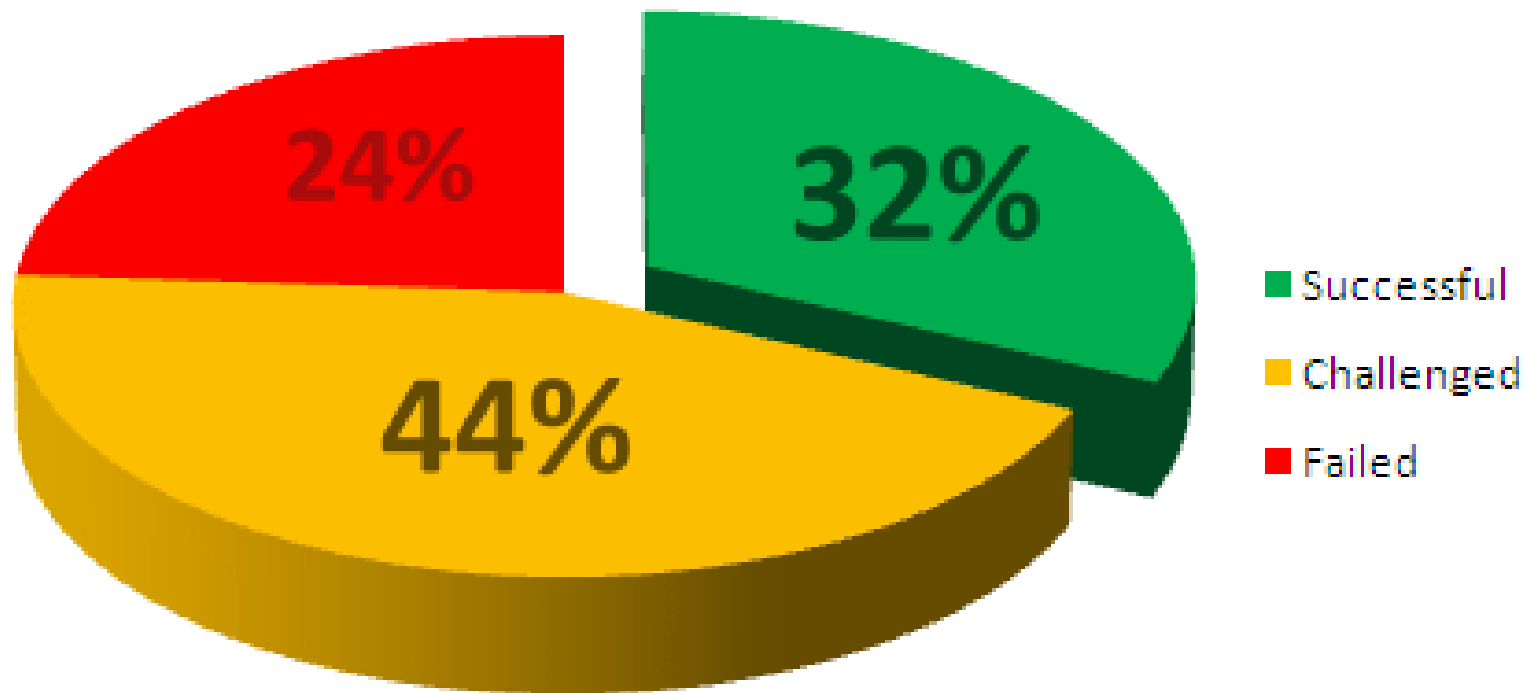
- * El PMI® desarrolla estándares de la profesión "Project Management" alrededor de todo el mundo. Uno de sus más conocidos estándares, la **Guía del PMBOK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)**, es mundialmente reconocido y está aprobado como un estándar por el American National Standards Institute (ANSI)

Datos PMI®...

	En el mundo	En América Latina	Colombia (Julio 2011)
Miembros de PMI	353.320	19.321	534
PMP®s	434.839	17.676	1.445
CAPM®s	14.465	676	77
Capítulos de PMI	257	30 incluyendo capítulos potenciales	1

Fracasos:

The Chaos Report 2009



DATOS CURIOSOS...

***32% Exitosos** (a Tiempo, con el Precio acordado, Completamente Funcional)

***44% Deficientes** (Tarde, Sobrecostos, y/o menos de la funcionalidad requerida)

***24% Fallidos** (Cancelado o inservible)

2009 Standish Chaos Report IT projects

La mas alta tasas de la década

21% del presupuesto de IT fue desperdiciado

MAS DATOS...

En Agosto de 2007 un estudio de Dynamic Markets Limited a 800 gerentes de IT en ocho paises mostró que:

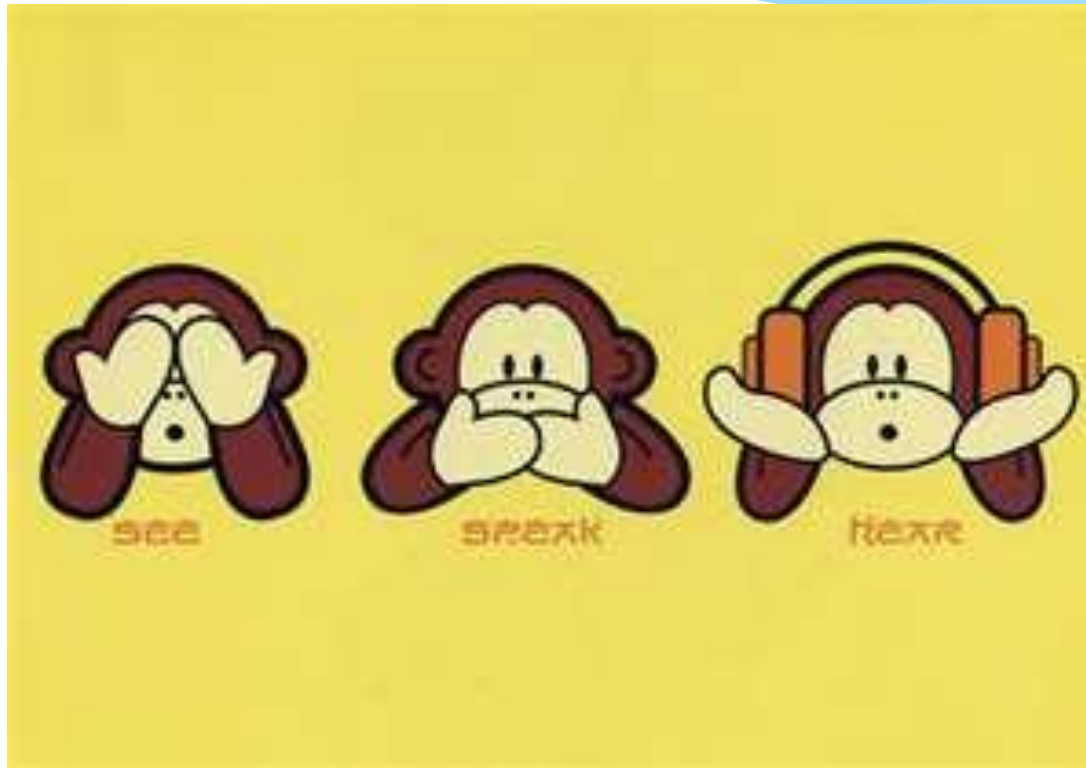
* **62%** de las organizaciones experimenta que los proyectos de IT fallan en cumplir los **cronogramas**

* **49%** sufrieron **sobre costos**

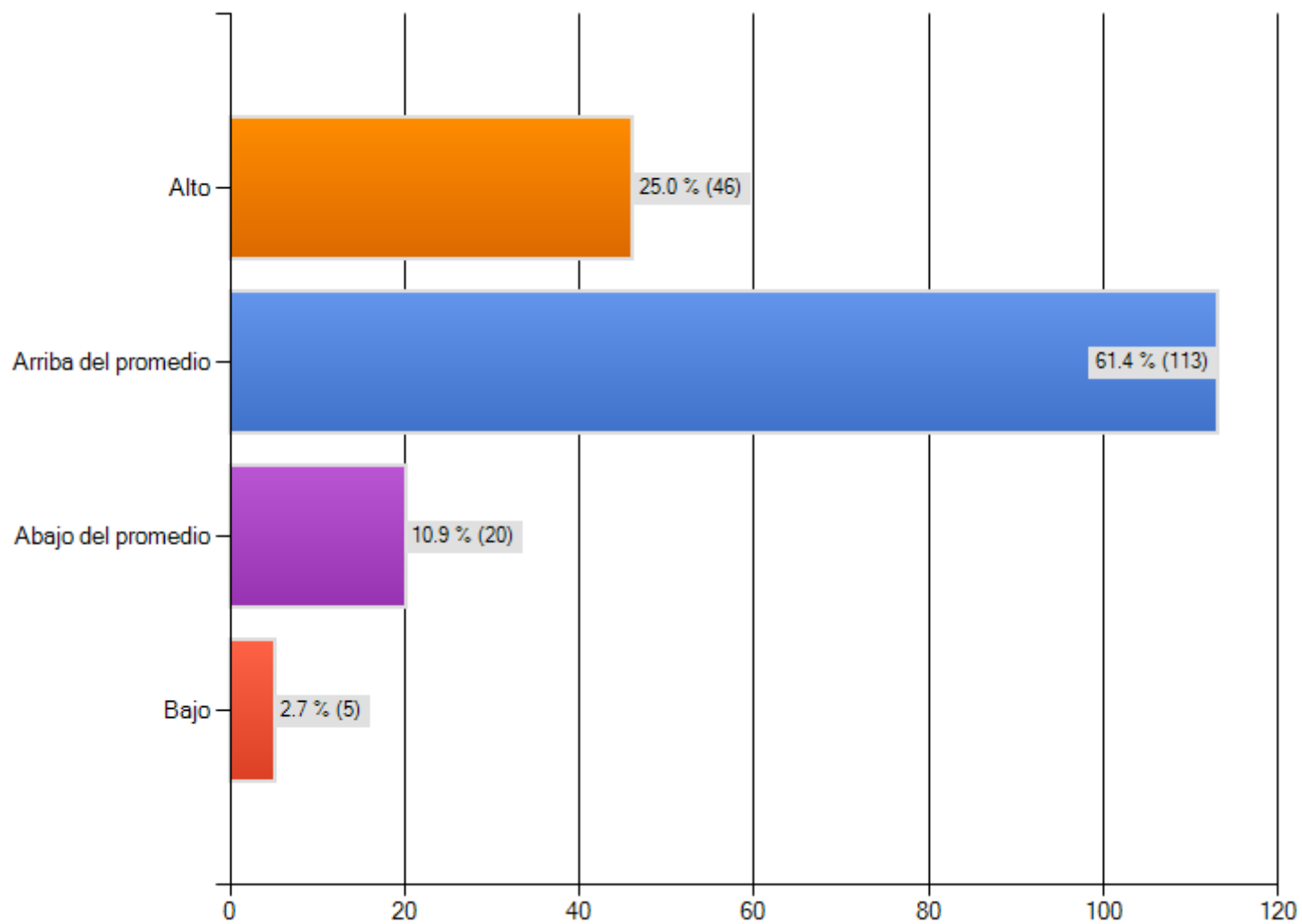
* **47%** tuvieron costos de **mantenimientos** mas **altos** de lo esperado, y

* **41%** fallaron en generar **valor** para el negocio.

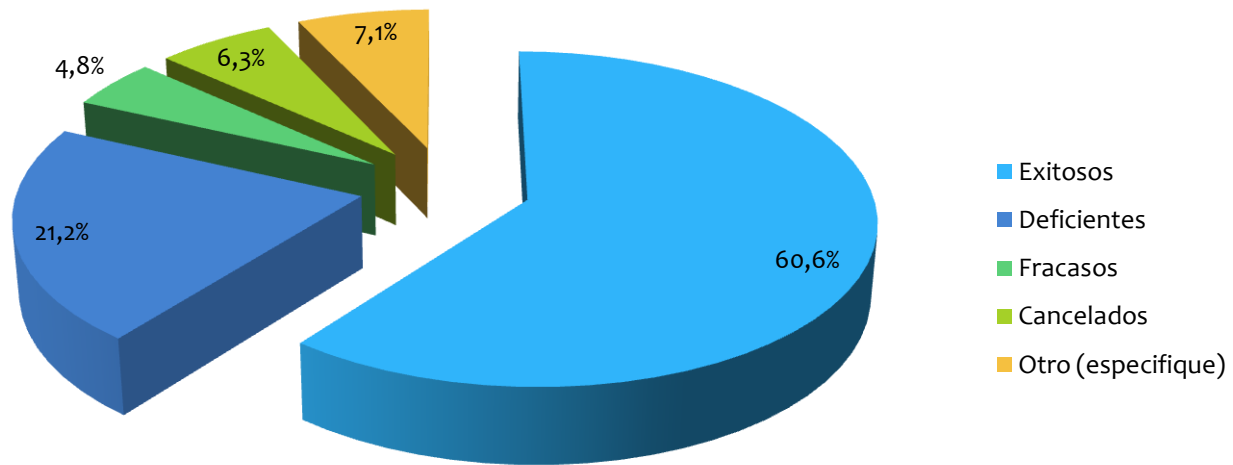
Mi Encuesta...



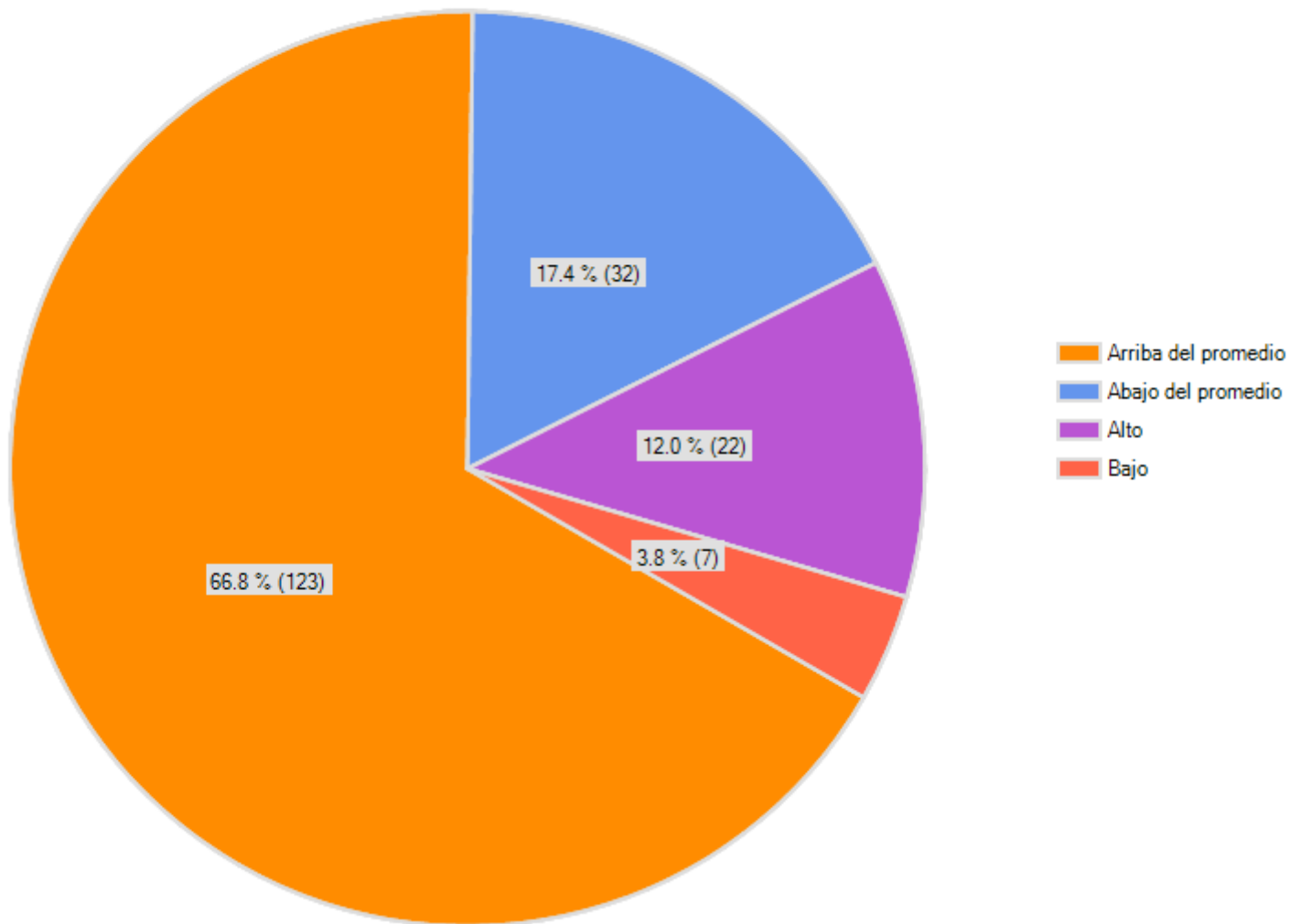
Tiene conocimientos específicos en Dirección de Proyectos?



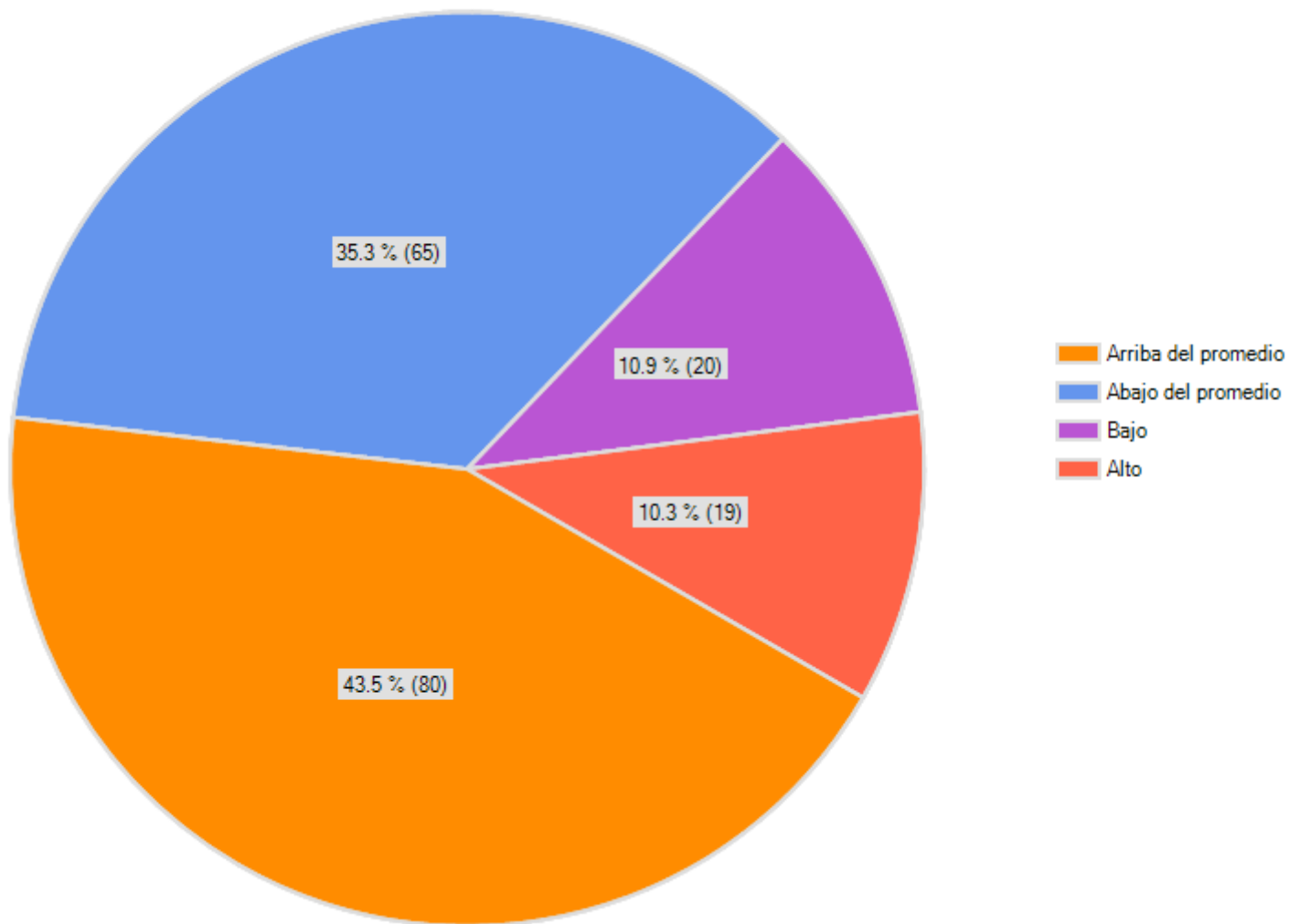
En los proyectos en que ha participado estos han sido:



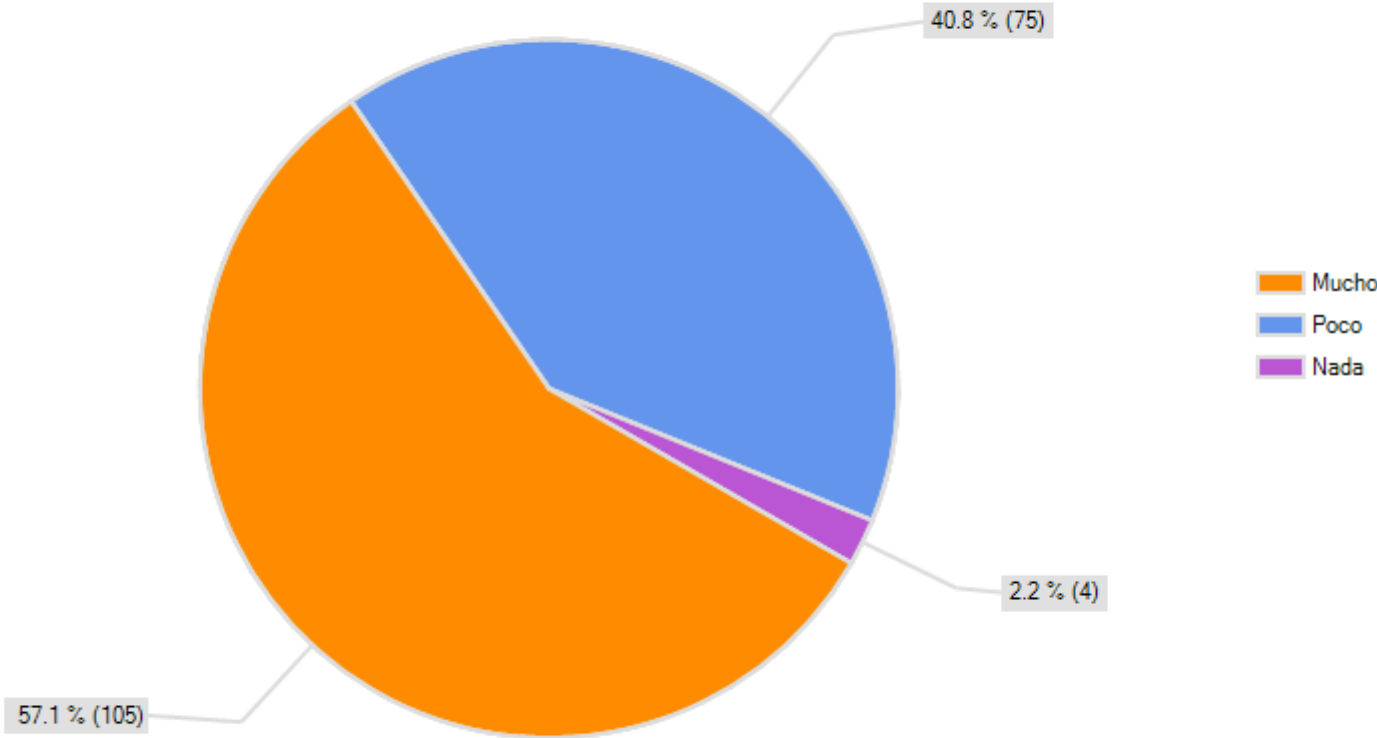
En los proyectos en que ha participado han hecho una adecuada planeación?



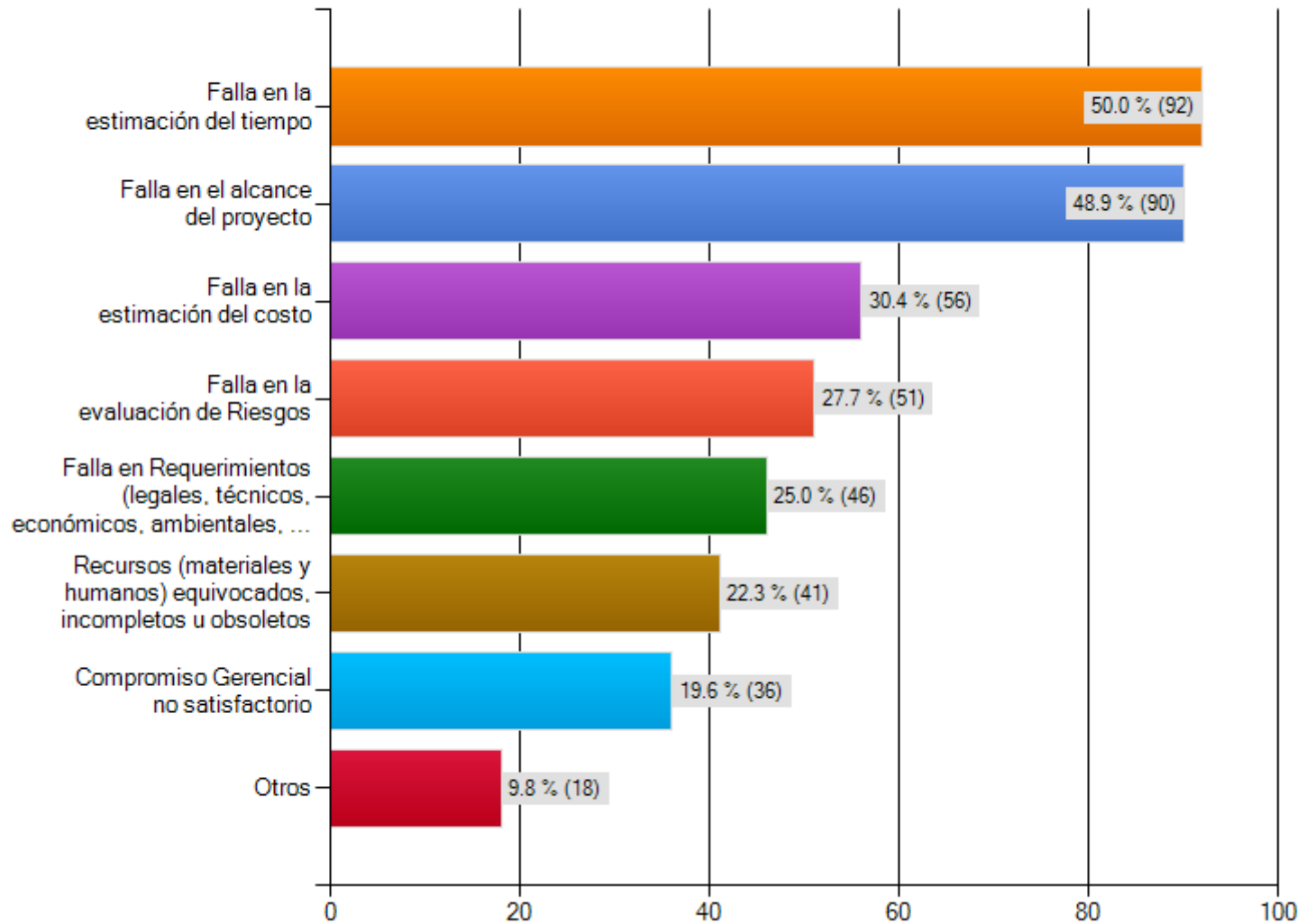
En los proyectos en que ha participado han hecho una adecuada gestión de riesgos?



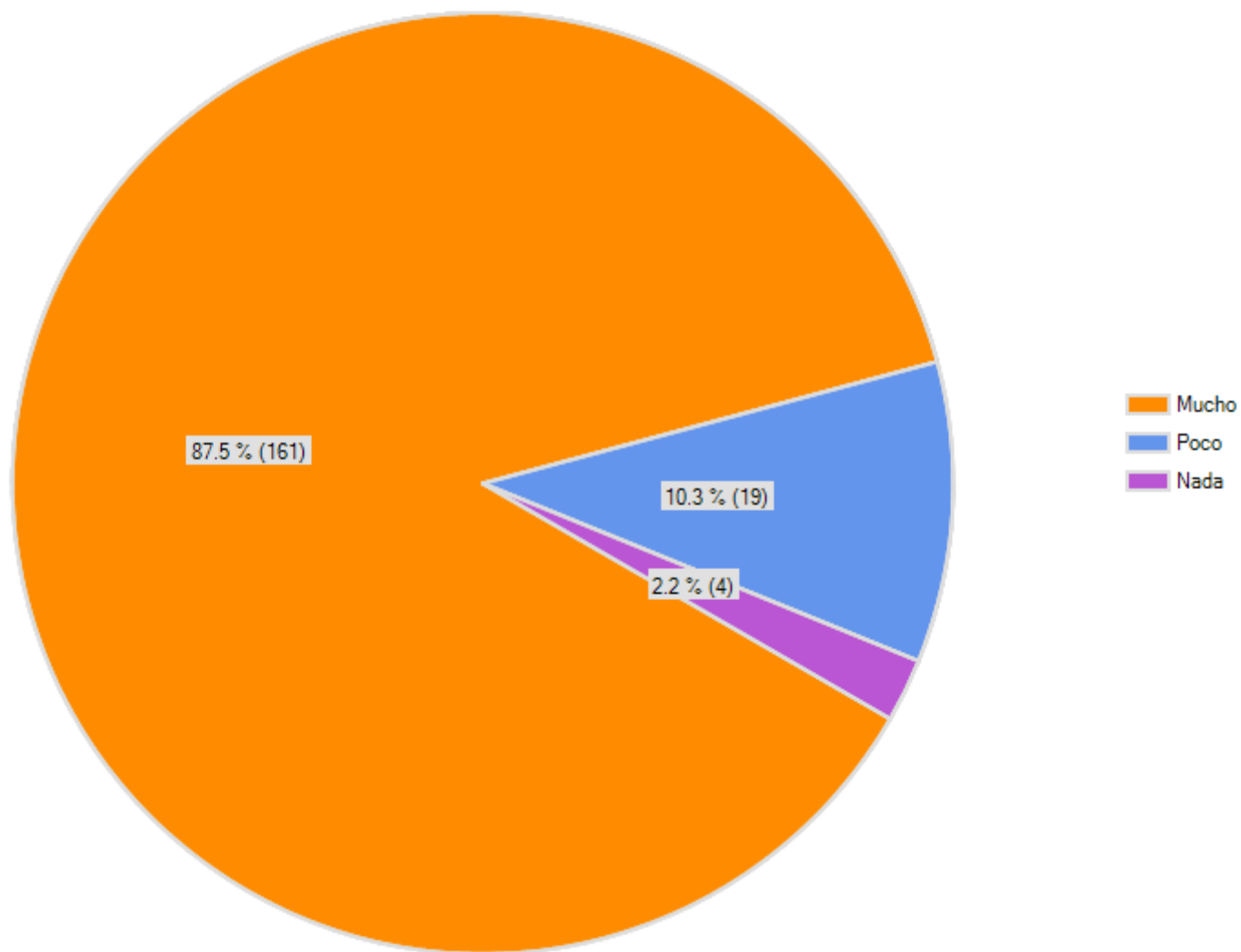
**En los proyectos que ha participado, ha utilizado las buenas practicas de la
Direccion o Gerencia de Proyectos**



En que cree que falla principalmente los proyectos



Considera este tema relevante para el manejo de su siguiente proyecto?





FAILURE

We can't spell failure without U.

©2008 West Fish. All rights reserved. X. Stop in the face With a West Fish!

Por qué fallan los proyectos?



Por qué...?

Las cuatro razones principales por la que fracasan los proyectos son:

1. Estimaciones tempranas inexactas
2. El control de calidad no es muy bueno;
3. El control de cambios no es muy bueno;
4. El rastreo del progreso es sumamente malo.

Capers Jones. Gurú en software

Por qué...?

- * Planeación deficiente
- * Falta de claridad en metas y objetivos
- * Los objetivos cambian durante el proyectos
- * Tiempo y recursos estimados no reales
- * Falta de soporte ejecutivo e involucramiento de usuarios
- * Fallas de comunicación y actuar como equipo
- * Habilidades inapropiadas

Requerimientos



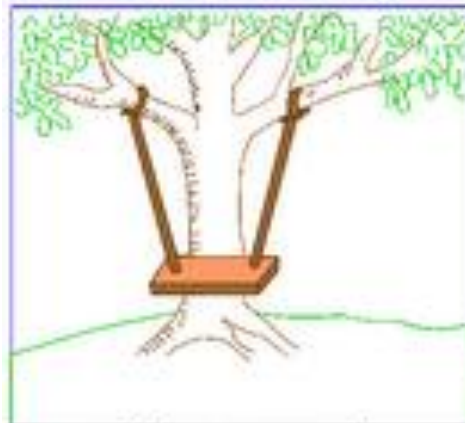
Como fue propuesto el proyecto



Como fue especificado



Como fue diseñado



Asi fue programado



Asi quedo instalado



Lo que pidio el usuario



What the user wanted



What the budget allowed for



What the timescale allowed for



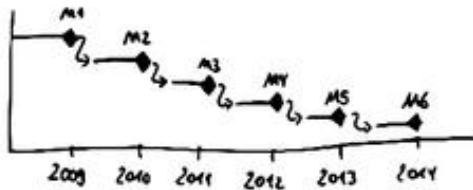
What the technician designed



What the user finally got

Why do projects fail?

geek and poke



AND WITH SOME LUCK AND A LOT OF WORK THE NEW SYSTEMS WILL HAVE ALMOST THE FUNCTIONALITY OF YOUR CURRENT SYSTEM - IN 2014

ON YEAR IN A IT PROJECT - DAY 22:
NEVER RAISE EXPECTATIONS

OUR IT PROJECTS HAVE A FAILURE RATE OF 40%.
WHAT CAN WE DO AGAINST IT?

JUST DO 140%
OF THE PROJECTS AND
YOU'LL GET A PROJECT
SUCCESS RATE OF 100%.

THE CONSULTANTS HANDBOOK PART 6:
ALWAYS DO THE MATH YOURSELF

geek and poke

Qué hacer...

- * En Dirección de proyectos, todo lo que se realiza debe estar mencionado en el plan.

" IF YOU FAIL TO PLAN, YOU PLAN TO FAIL "

- * Herramientas y Técnicas de Gestión de Proyectos son absolutamente necesarias.
- * Con la ayuda de esto los que tienen "capacidad analítica y de razonamiento" pueden tomar las **acciones correctivas** y tomar las decisiones necesarias.

Qué más hacer...

* **Planear... y replanear lo es todo!**

* Si algo **empieza mal**, existen altas probabilidades de que **teminarán mal!**

A tener en cuenta...

* Proyectos

fallan

Cuando dependen demasiado en

una persona

A tener en cuenta...

* **Gerente de Proyectos**: la persona responsable por planear, ejecutar, monitorear y cerrar el proyecto

* **Equipo de Proyecto**: trabaja bajo el gerente de proyecto y consiste en varios miembros con responsabilidad en ciertos aspectos del proyecto

* Algunas veces ustedes son **ambos**

* No se aíse, **no se quede solitario**

A tener en cuenta...

- * Gerente de Proyectos desarrolla a

personas no las **cosas**

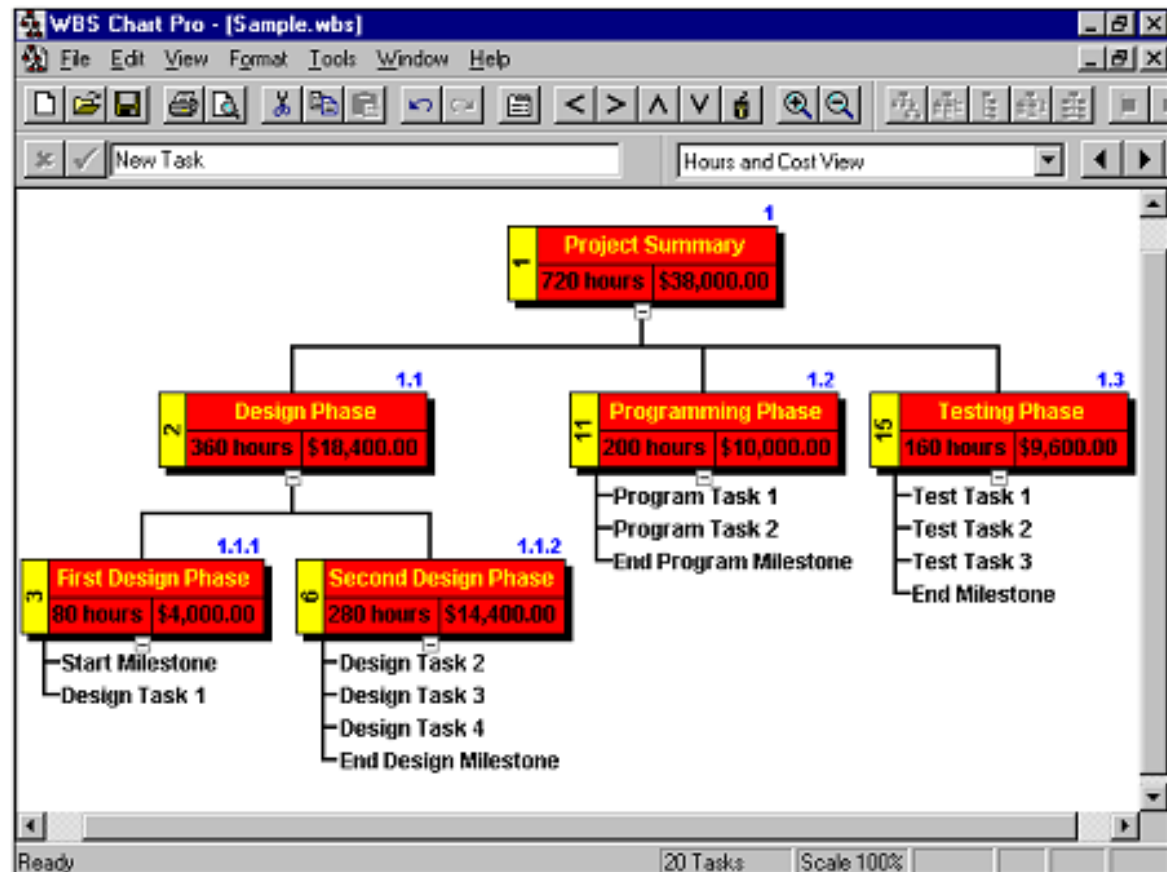
- * Hay gerencia de proyectos aún si no hay **equipo?**

Mejores prácticas...

- * Carta de proyecto (Project charter)
- * Control de versiones
- * Observe desviaciones del alcance (scope creep)
- * WBS: descomponga el proyecto en pedazos manejables
- * Maneje las expectativas
- * Documente todo

WBS

Critical Tools™ PROJECT PLANNING & GRAPHING SOFTWARE



A tener en cuenta...

Algunas practicas **no aplican**

- * Software complejo de PM
- * Diagramas Complejos
- * Pobre/sofisticado lenguaje

Estamos preparados para enfrentar los retos generados luego de la aprobación de la Ley 1314 de 2009

¿Estamos listos para afrontar estos nuevos retos?

¿Hemos iniciado planes de capacitación y formación, para asegurar que los diferentes profesionales tengan las bases, el conocimiento y la experiencia para entender y aplicar el modelo?

¿Hemos evaluado si el modelo de negocios aplicable a cada empresa e industria vigente en nuestro país, se verá afectado por la adopción de la ley 1314?

¿Hemos analizado si los sistemas de información y ERP usados en nuestras empresas, serán lo suficientemente robustos para responder al proceso de convergencia?

Ya desarrollamos conciencia sobre el impacto que tendrá la convergencia a normas internacionales de información financiera, en los resultados de nuestras empresas y sobre el patrimonio de los socios o accionistas.

* Felipe Janica

... estamos listos?

* ¿Los líderes empresariales de nuestro país ya han evaluado y definido planes detallados y monitoreables para iniciar un proceso de convergencia a corto y mediano plazo?

¿El mercado ya identificó los profesionales expertos sobre la materia?

¿Los profesionales actualmente capacitados y doctos en normas internacionales de información financiera, serán suficientes para soportar el proceso de convergencia?

Puede que existan diferentes respuestas antes estos cuestionamientos; las mismas pueden ser variadas y contradictorias. Lo que es incontrovertible es que el proceso de convergencia a estándares más robustos de información financiera y contable y de aseguramiento, que permitan una inclusión internacional y una mayor competitividad de nuestras empresas, es un hecho.

¿Usted y su empresa están preparados?

Contrapartida 398*

* Lo que se viene tiene las características de una tormenta tropical. Dios quiera que la cosa nos coja despiertos.

* Hernando Bermúdez Gómez

Que hacer...

- * «Es necesario apoyarse en otras áreas de conocimiento tales como las finanzas, la economía y la ética entre otros».
- * «Finalmente, resulta de vital importancia utilizar todo el material disponible, como fundamentos para las conclusiones, apéndices, guías de implementación y ejemplos ilustrativos. Adicionalmente se hace necesaria una verdadera interdisciplinariedad, al requerir soporte de áreas como las finanzas, la ética, la economía, entre otras»*

***... Y agrego Gerencia de Proyectos**

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS?

- * Aplicación de **conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas** a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.
- * Mediante la aplicación e **integración** de los **procesos** de dirección de proyectos de iniciación, planeación, ejecución, monitoreo & control y cierre.
- * La dirección de un proyecto incluye:
 - * Identificar los **requisitos**.
 - * Establecer unos **objetivos** claros y posibles de realizar.
 - * **Equilibrar** las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costos.
 - * Adaptar las **especificaciones**, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

Stakeholders...

Clientes -
Usuarios
(Customer)

Patrocinador
(Sponsor)

Oficina de Proyectos
(PMO: Project
Management Office)

Gerente de Proyectos
(PM – Project
Manager)

Gerentes Funcionales
(Functional Manager)

Miembros de Equipo
(Team Members)

Proveedores

Empleados

Gobierno

Comunidad



En pocas palabras:

la gerencia de proyectos asegura que el trabajo se realice:

- * En el Tiempo acordado

- * Conforme al Presupuesto

- * De acuerdo con las Especificaciones

PM in exactly 6 words...

- * Plan your work, work your plan
- * To bring order to potential chaos
- * Too much responsibility, too little authority
- * Chunking each slice of quantified deliverables
- * Proper Prior Planning Prevents Poor Performance (6 Ps)
- * Turning Boards dreams into reality, fast!
- * Do it right the first time
- * I have a dream, project success

Project Management

- * Bajo antecedentes en PM
- * Proyectos guían la empresa hacia sus metas estratégicas
- * PM hace los proyectos mas efectivos
- * Mejores estimados (6Mo vs 9Mo)
- * Cambio cultural
- * PMO

PMO

- * Responsable por proyectos efectivos
- * Mejores prácticas, metodología
- * Reportes
- * Entrenamiento
- * Como empezar proyectos rápidamente
- * Evaluaciones, revisiones, auditorías
- * Depositario de procesos y formatos

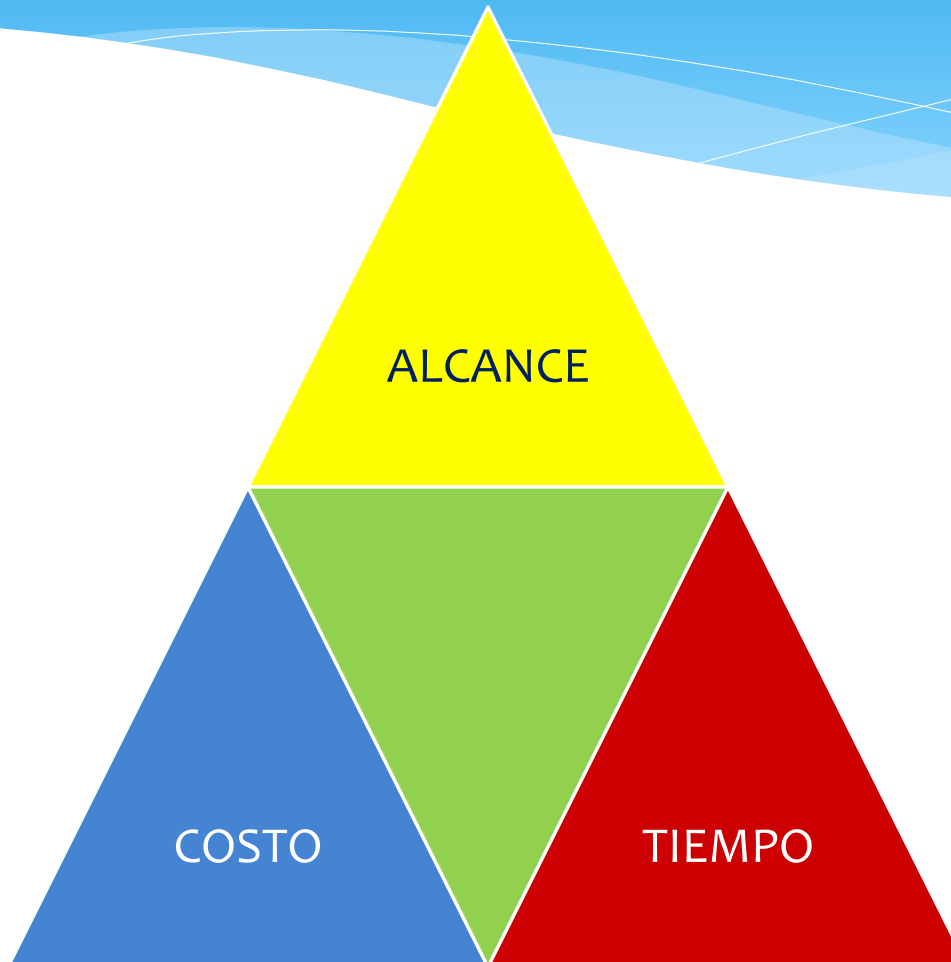
Problemas comunes

- * Débil apoyo gerencial
- * Poca aceptación cambio cultural
- * No mantenerse o No soporte a largo plazo
- * Pobre comunicación
- * Tratar de hacer mucho, con muy poco
- * No manejar la implementación como un proyecto
- * Creación de procesos y esperar que los sigan por «arte de magia»
- * Escalable dependiendo tamaño y complejidad

Ejecución de PM

- * Depende cada organización
- * Despliegue en fases o «waves»
- * No demasiado al principio
- * Prioridades
- * Soporte a alto nivel
- * Comunicación proactiva
- * Mostrar resultados cuanto antes
- * Recursos adecuados

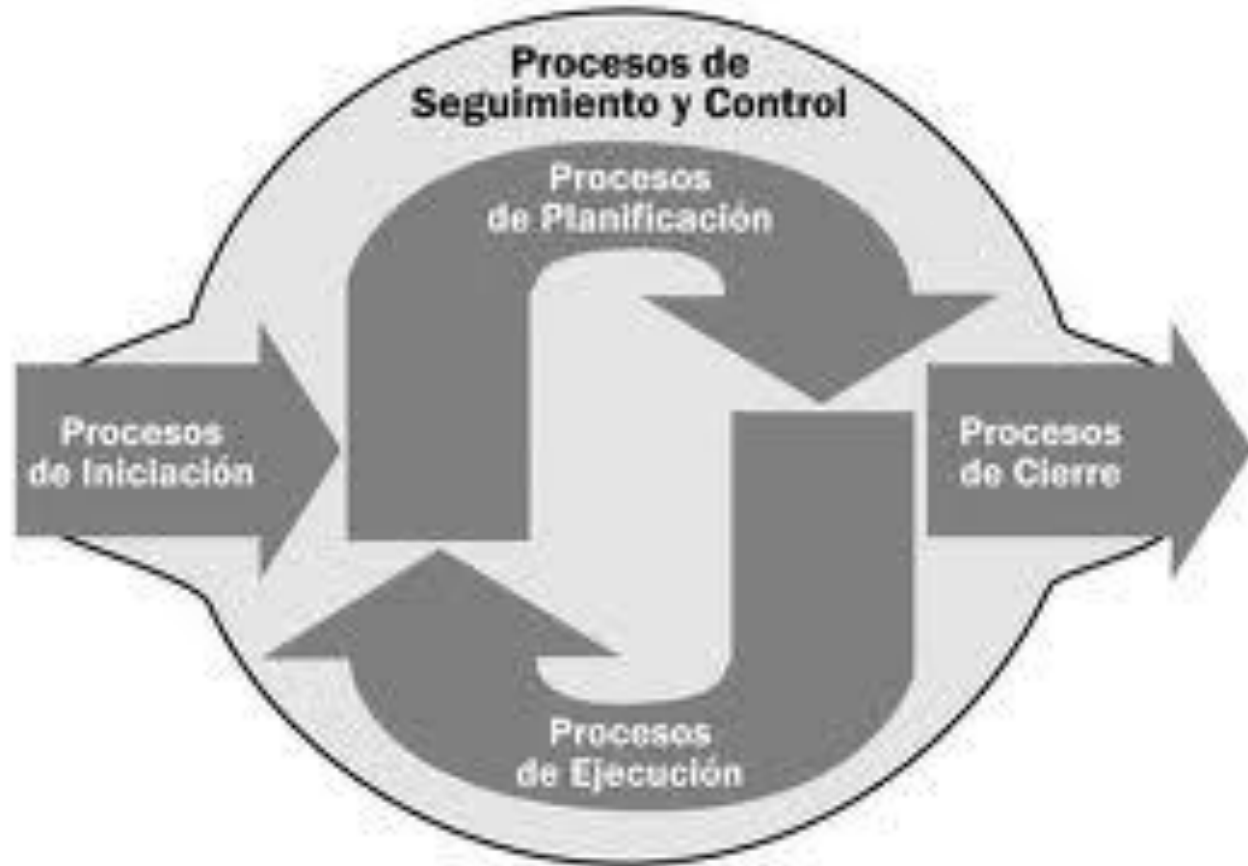
TRIPLE RESTRICCIÓN



TRIPLE RESTRICCIÓN: son 7



GRUPO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS



Procesos de Iniciación

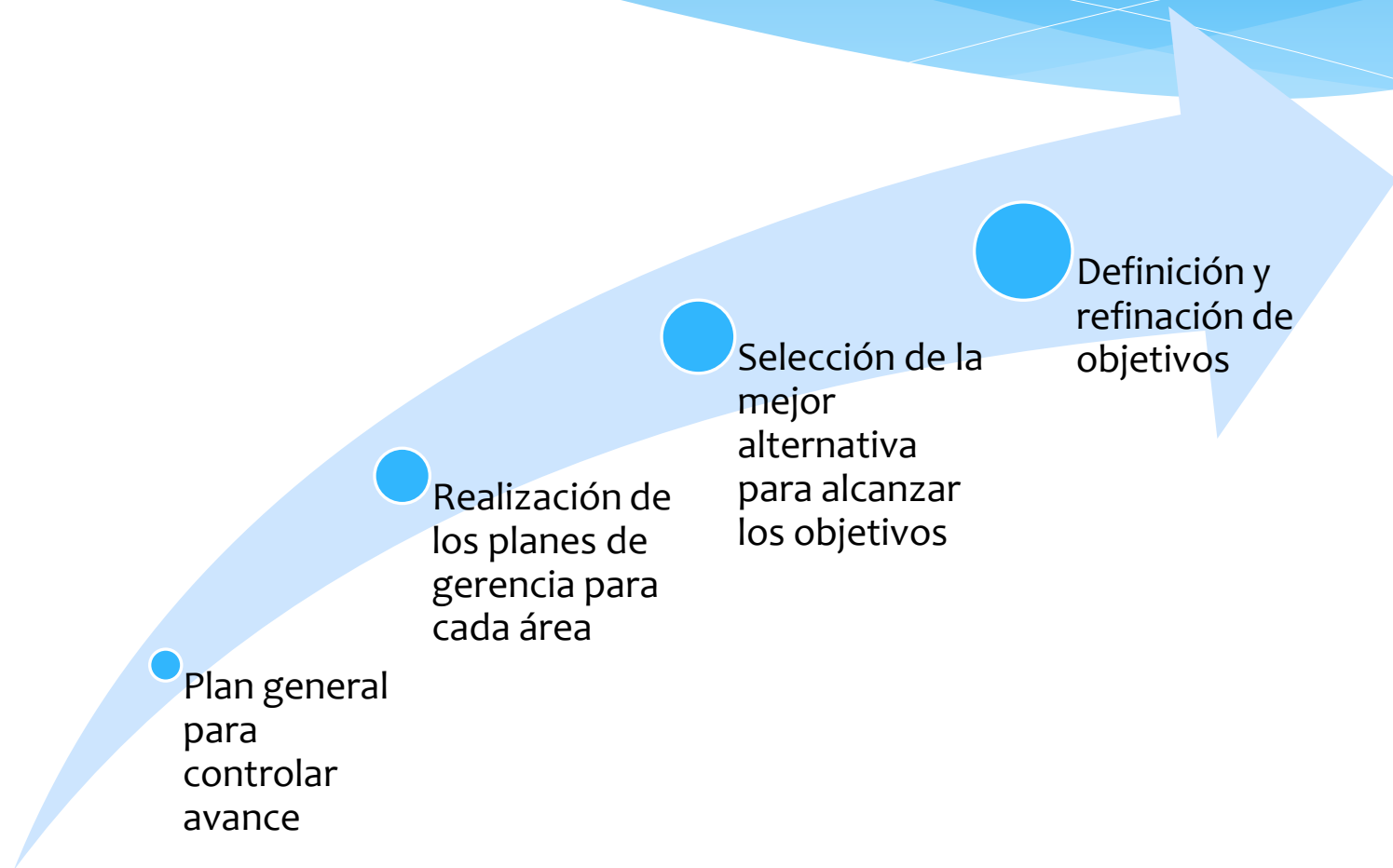
Autorización del
proyecto (o la fase)

Designación oficial del
Gerente de Proyecto

Carta del Proyecto
(Project charter)

Llevar un proyecto sin su project charter, es como querer ser ciudadano de un país habiendo cruzado ilegalmente la frontera, solo pocos llegarán a feliz término.

Procesos de Planeación



Planeación...

Un proyecto no puede iniciarse sin una **aprobación** formal del plan para la dirección del proyecto.

Repetimos...

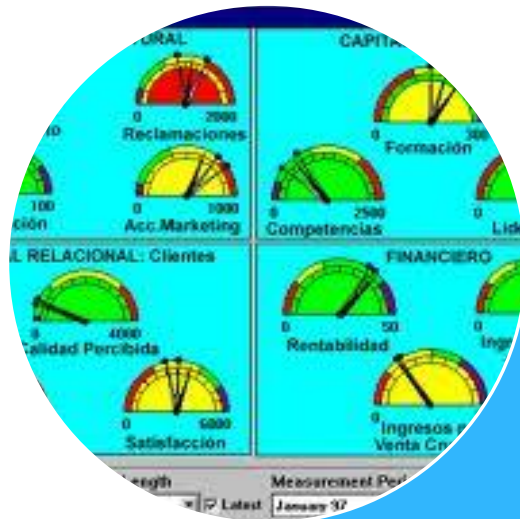
Un proyecto no puede iniciarse sin una **aprobación** formal del plan para la dirección del proyecto.

Procesos de Ejecución

«Materialización»
del proyecto


Coordinación
de todos los
recursos para
ejecutar el
plan

Procesos de Monitoreo & Control



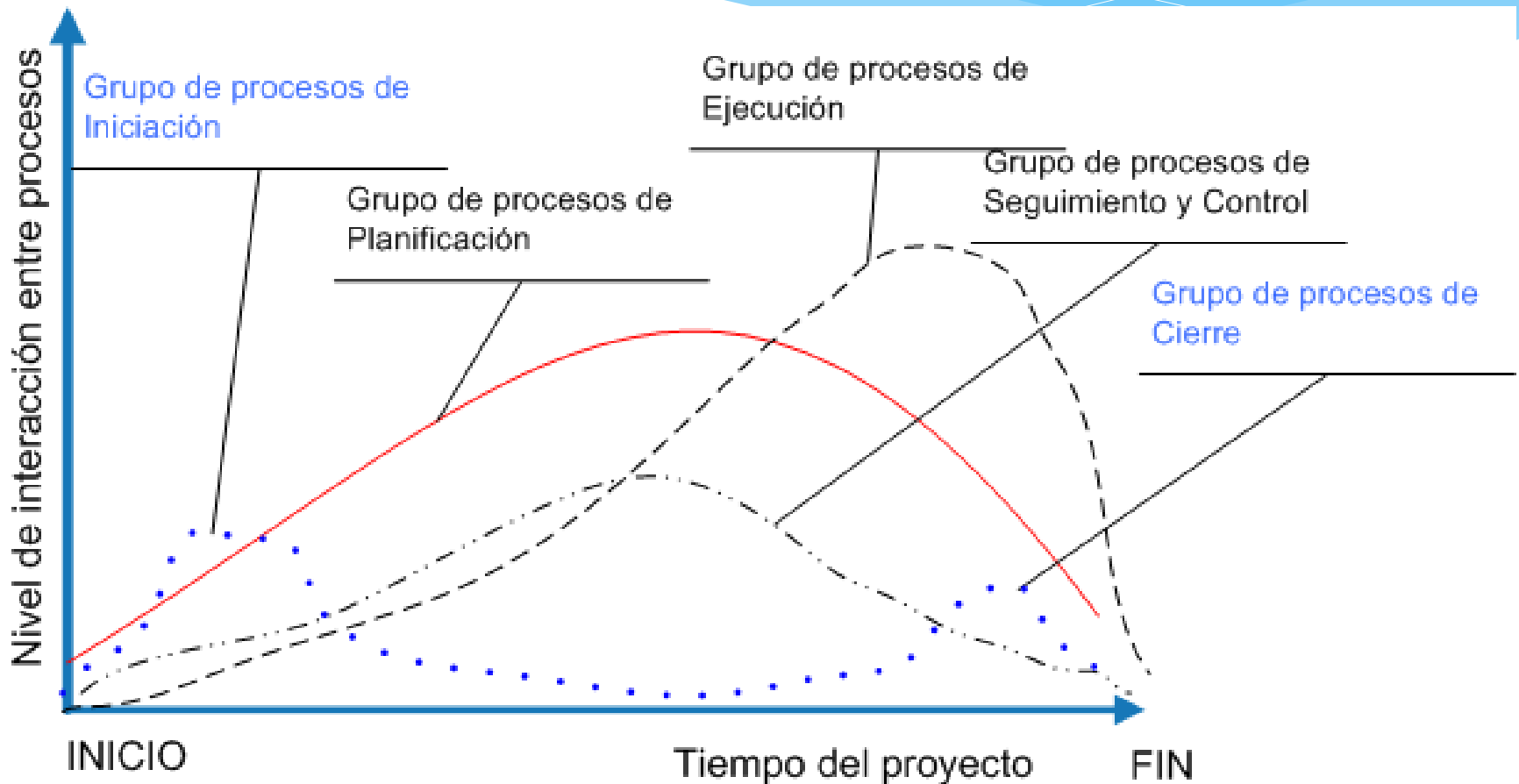
Seguimiento y medición del progreso del proyecto, para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas

Procesos de Cierre



Formalización
y entrega del
proyecto o
fase

INTERACCION ENTRE LOS GRUPOS DE PROCESOS DE PROCESOS



CICLOS DE VIDA

CICLO DEL PRODUCTO

CICLO DEL PROYECTO

ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACION

IAEP

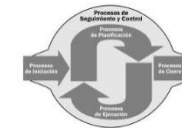
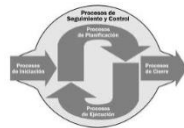
FORMULACION

EVALUACION

EJECUCION

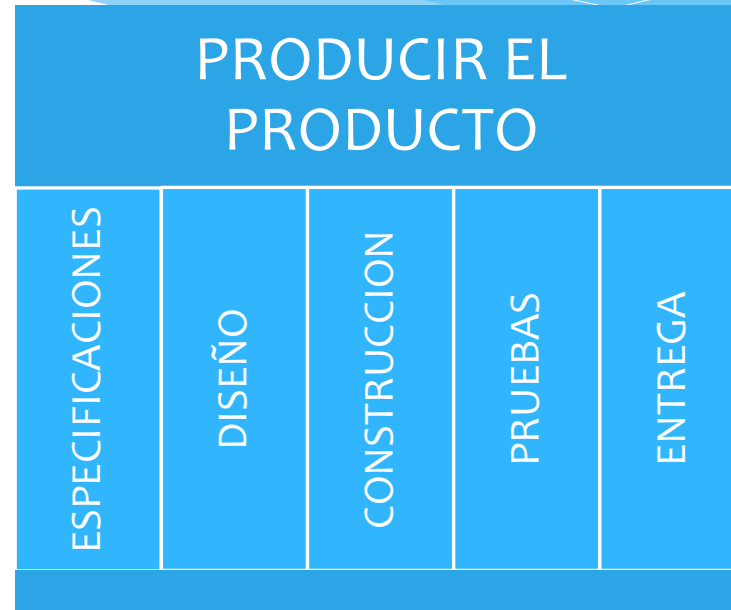
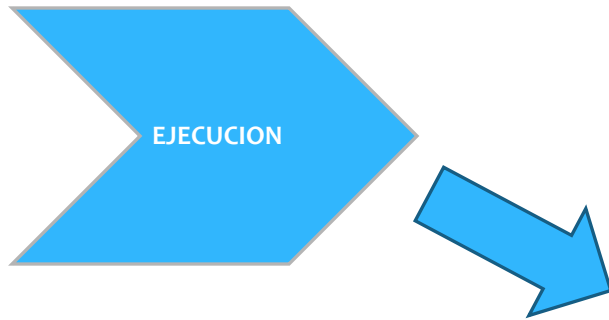
OPERACION

LIQUIDACION



CICLO DE GERENCIA DE PROYECTOS

CICLOS DE VIDA



← CICLO DE VIDA DEL PROYECTO →



CICLO DE GERENCIA DE PROYECTOS

9 AREAS DE CONOCIMIENTO





La **gestión de la integración** tiene como objetivo asegurar que las diferentes partes del proyecto están correctamente coordinadas. Esto incluye el desarrollo del plan del proyecto, el plan de ejecución y el control de los cambios que puedan producirse.



SCOPE

La **gestión del alcance** se ocupa de que el proyecto lleve a cabo todo el trabajo necesario, y solamente el trabajo necesario, para cumplir los objetivos marcados al inicio. Para ello se debe definir y planear el alcance del proyecto, para después verificar que se está cumpliendo y eventualmente cambiarlo.

La **gestión del tiempo** tiene como objetivo asegurar que el proyecto se lleve a cabo en los plazos previstos. Para ello hay que definir la secuencia de actividades a realizar, así como su duración y coordinación.





La **gestión del costo** tiene como objetivo que el proyecto se complete con el presupuesto inicialmente aprobado. Esto lleva consigo la planificación de los recursos necesarios, la estimación del costo de esto y el control de los costos.

La **gestión de la calidad** tiene como objetivo que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue inicialmente diseñado. Para ello se debe planear, asegurar y controlar la calidad del proyecto en todo momento, respecto a esas necesidades.





La **gestión de recursos humanos** tiene como objetivo la utilización más eficiente posible de las personas que participan en el proyecto, y entre sus actividades están el plan organizacional, la contratación de nuevos empleados y el desarrollo de los equipos.



El riesgo no se puede eliminar, pero se administra

La **gestión de riesgos** tiene como objetivos identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos que amenacen la marcha del proyecto. Estos riesgos tienen que estar correctamente identificados y cuantificados, así como los mecanismos de respuesta pertinentes.

Si no comunica, sospecharan que no hace nada



PM dedica el 90%
a comunicaciones

La **gestión de la comunicación** tiene como objetivo asegurar la correcta generación, colección, diseminación, almacenamiento y eliminación de la información del proyecto, en unos plazos determinado.

La **gestión de compras** se encarga de adquirir los bienes y servicios externos a la organización que lleva a cabo el proyecto. Esto incluye la correcta planificación de pedidos y proveedores y la gestión de los contratos.



CONCLUSIONES

* Excelente PM puede ser considerado una ciencia:
ciencia.

(Del lat. *scientia*).

2. f. Saber o erudición. *Tener mucha, o poca, ciencia. Ser un pozo de ciencia. Hombre de ciencia y virtud.*

3. f. Habilidad, maestría, conjunto de conocimientos en cualquier cosa. *La ciencia del caco, del palaciego, del hombre vividor.*

CONCLUSIONES

- * PM Formal: es diferente un proyecto de 2 personas y 200 horas a uno de 5 personas y 1000 horas

- * Habilidades «**blandas**» (80%)

- * VS

- * habilidades «**duras**» (20%)

“Maestro de la paradoja”

- * Gran ego vs Pequeño ego
- * Autocrático vs Delegar
- * Gerente vs Líder
- * Complejo vs Mantenerlo simple
- * Paciencia vs Impaciencia
- * Big picture vs Detalles

Pregúntese usted mismo y luego a los stakeholders, si ellos pueden:

1. Definir el trabajo que se va a desarrollar?
2. Definir el equipo que va a ejecutar ese trabajo?
3. Definir quien en el equipo esta ejecutando cual trabajo?
4. Indicar el cronograma para cuando ese trabajo será ejecutado?
5. Mostrar de alguna manera que fechas de entrega del producto o que hitos resultaran de ese trabajo?
6. Mostrar como el presupuesto ha sido asignado a ese trabajo de una manera por etapas?
7. Acumular los costos directos de este trabajo?
8. Medir cualquier variación al costo planeado y al cronograma planeado?
9. Acumular todas esas variaciones de un modo acordado?
10. Generar un plan "gerencial" para hacer frente a los resultados de esas variaciones?
11. Realizar cambios en los planes con esta nueva información?

EVM

* Ejecutivos les gusta ROI.

1. EVM retorno de la inversión y que tan bien se esta gastando (CPI)
2. EVM, facil y bajo costo (MS Excel) alto ROI valiosa información versus el esfuerzo por conseguirla

Aprenda a reconocer el fracaso antes
de que suceda...

Alertas tempranas

- * Interesados que no asisten a reuniones
- * Proveedores que no cumplen
- * Muchas inquietudes sobre gastos y recursos

* **Esperare lo inesperado!**

Si el fracaso del proyecto es completamente su culpa o no, usted tiene que estar a la altura.

- * Admita los errores y evalúe que hará diferente la próxima vez
- * Fortaleza y tenacidad para aprender de los errores y saber que acciones tomar

Acciones para evitar el fracaso:

* **Claridad** en el alcance. Definir entregables, ciclo de vida del proyecto, y otras restricciones.

* Mucha **comunicación**, antes de que ocurran problemas. Hacer actas de reuniones para abordar asuntos, asignar dolientes, documentar determinaciones y comunicar resultados

Cierre

- * Lecciones aprendidas

Aprender de los errores propios es de grandes, aprender de los errores de los demás es de sabios.

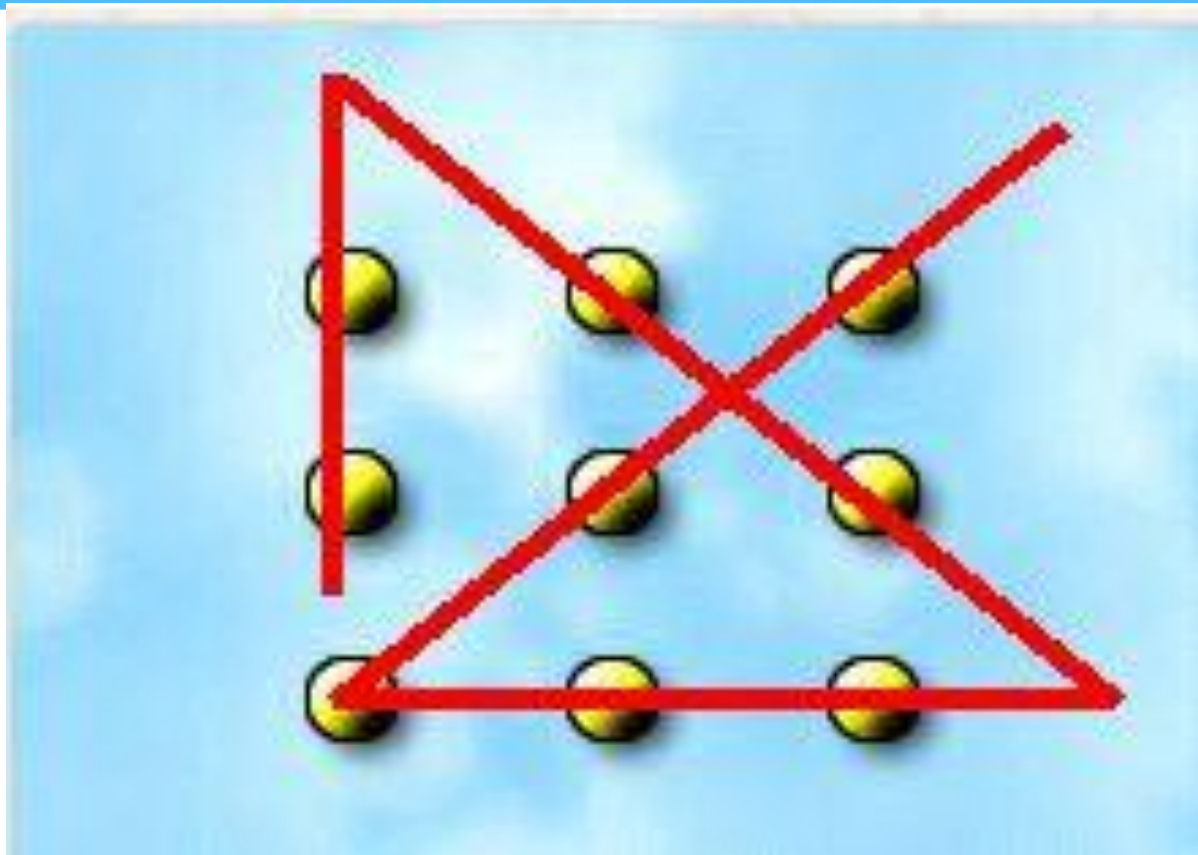
- * Riesgos

- * Lo que no se controla, no existe

- * PMO



Think out of the box...



¡¡GRACIAS!!



*Encomienda a Jehová tus obras,
y se realizarán tus proyectos.
Proverbios 16:3*